



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP
KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI MTS NEGERI 3 MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
(S,Pd) Dalam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*

Oleh:

KRISTANTI WIDAYANI
NIM : 0307161037

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP
KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI MTS NEGERI 3 MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*

Oleh:

KRISTANTI WIDAYANI

NIM : 0307161037

Menyetujui,

Pembimbing I

Dr. Abdillah, MPd

NIP: 19680805 199703 1 002

Pembimbing II

Drs. Svafri Fadillah Marpaung, M.Pd

NIP : 19670205 2014 11 1001

Ketua Prodi MPI

Dr. Abdillah, MPd

NIP: 19680805 199703 1 002

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

ABSTRAK



Nama : Kristanti Widayani
NIM : 0307161037
Fak/Jur : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan /
Manajamen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Dr. Abdilah, M.Pd
Pembimbing II : Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd
Judul : Implementasi Manajemen Perubahan
Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga
Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan

Kristanti Widayani (2020) “Implementasi Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah, bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta implementasi manajemen perubahan. Kemudian untuk melihat kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam melakukan manajemen perubahan. Penelitian ini memiliki fokus masalah tentang implementasi ataupun penerapan dalam melakukan manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah guna meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 3 Medan. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Penjamin keabsahan data dalam penelitian ini yaitu *creadibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Penelitian ini menggunakan empat temuan yaitu: 1) Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2) Proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta implementasi manajemen perubahan. 3) Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan. 4) Faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan. Pendukungnya: tuntutan zaman, ilmu pengetahuan semakin maju, fasilitas memadai, sikap saling menghargai karya. Penghambat: prasangka buruk ataupun tidak memiliki keyakinan untuk menjalankan perubahan yang akan dilakukan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kinerja Pendidik, Kinerja Tenaga Kependidikan

Pembimbing I

Dr. Abdilah, M.Pd

NIP: 19680805 199703 1 002

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan hidayah serta petunjuk-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan atas junjungan Nabi Muhammad SAW, semoga syafaatnya kita peroleh di yaumul akhir kelak, Amin.

Skripsi yang berjudul “**Implementasi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan**” diajukan sebagai syarat diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana pendidikan (S,Pd) dalam fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan

Namun penulis menyadari, bahwa penulis adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan. Sehingga penulis yakin, bahwa didalam karya ini banyak terdapat kesalahan dan kejanggalan, untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis memohon maaf sebesar-besarnya, dan tidak lupa juga penulis mengarapkan kritik dan saran yang membangun, yang nantinya akan membantu penulis dalam memperbaiki karya ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih terkhusus kepada:

1. Kepada **Allah SWT.** yang telah memberikan izin serta memberikan kesehatan serta rahmatnya dari semua kelancaran dalam penyusunan skripsi ini.
2. Teristimewa Ayah tercinta **Prido** dan ibunda tercinta **Rasmini** yang telah memberikan kasih sayang memelihara dan membesarkan dari kecil hingga

sekarang. Dan memberikan dorongan moril dan materil dan motivasi sehingga penulis dapat dapat menyelesaikan pendidikan ini. Dan seluruh pihak keluarga yang telah banyak memberikan dorongan, semangat serta pengorbanan yang begitu besar penulis menyelesaikan perkuliahan dengan baik

3. Bapak rektor yaitu **Prof. Dr. Saidurrahman, M. Ag** selaku pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara beserta para Wakil Rektor.
4. Bapak dekan yaitu **Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd** selaku pimpinan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Abdilah, M.Pd** selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Bapak **Dr. M. Rifai, M.Pd** selaku Wakil Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan nasihat dan arahan dalam menjalankan proses perkuliahan
6. Bapak **Dr. Abdilah, M.Pd** (Pembimbing I) dan **Drs. Syafri Fadillah Marpaung** (Pembimbing II) yang telah sabar dalam membimbing Peneliti dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai Prodi Manajemen Pendidikan Islam
8. Ibu **Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si** selaku Kepala Madrasah MTs Negeri 3 Medan, Bapak **Drs. H. Hamidi Nasution, M.Psi** selaku mantan kepala madrasah selama 11 tahun dan sekarang menjadi kepala Perpustakaan, Bapak **Safrizal** selaku Guru sekaligus WKM Kurikulum,

serta Guru-guru yang telah memberikan bantuan data dan keterangan dalam penelitian pada skripsi ini.

9. Kakak tercinta **Fitri Kemuning Sari, A.Md** yang telah memberikan dorongan serta motivasi dalam mengerjakan skripsi ini, dan Adiktersayang **Veri Amanda** yang selalu bertanya kapan wisuda dan selalu dirindukan.
10. Teman dari Masa SMA hingga sekarang **Muhammad Dwiky Ardian** yang menjadi salah satu motivasi terbesar agar segera menyelesaikan study S1 dan bisa melanjut untuk ke jenjang berikutnya yaitu S2, yang selalu memberi dorongan, semangat dan selalu mendampingi di situasi dan kondisi apapun.
11. Sahabat sahabat tercinta yang lagi sama sama berjuang agar bisa wisuda dan foto bersama dengan memakai toga Dunia lain Squad: **Miftahul Khairat, Tiaz Indriani, Sitti Isnani Azzah, Suci Hariati, Fira Rizki Azhari** dan **Fatimah** yang senantiasa menjadi sahabat terbaik yang selalu mendampingi serta memberi motivasi kepada peneliti
12. Adik-adik kontrakan 5C **Shasha Fadillah, Noni Novita Sari Silalahi, Lisa Khairani, Indah Nurhazlin,** dan **Alif Laila Sari Saragih** yang selalu mengerti setiap keadaan serta mendampingi dalam perjuangan membuat skripsi ini.
13. Sahabat-sabahat semasa SMA **Intan Gumilang, Uly Ashari, Melati Gemasih** dan **Juwani** yang selalu memotivasi dan memberikan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
14. Keluarga besar **MPI-2 Stambuk 2016** yang telah memberikan rasa kekeluargaan, motivasi dan dukungannya kepada Peneliti.

15. Teman-teman **KKN 44 UINSU** yang telah memberikan dukungan dan doa kepada Peneliti dalam menyusun skripsi ini.

16. Semua teman-teman, kakak, adik yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti

Untuk itu dengan hati yang tulus, Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada mereka, semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka dnegan berlipat ganda. Peneliti juga meminta maaf apabila dalam penulisan skripsi ini masih ditemukan berbagai kekurangan dan kelemahan di dalamnya, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. oleh karena itu, sumbangan saran, kritik dan pndapat yang sehat dan membangun sangatlah peneliti harapkan agar skripsi ini mampu menjadi karya ilmiah yang baik.

Semoga atas bantuannya Allah berikan balasan yang baik. Demikian pun penulis susun skripsi ini dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Terimakasih.

Medan, Maret 2020

Peneliti,

KRISTANTI WIDAYANI
NIM : 0307161037

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Manajemen Perubahan	14
1. Pengertian Manajemen.....	14
2. Pengertian Perubahan.....	19
3. Pengertian Manajemen Perubahan.....	29
B. Tinjauan Tentang Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	40
1. Pengertian Kinerja.....	40
2. Kinerja Pendidik	40
3. Kinerja Tenaga Pendidik.....	45
C. Implementasi Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	53
D. Penelitian yang Relevan.....	55
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Desain Penelitian.....	57
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	58

C. Partisipan dan Setting Penelitian	58
D. Pengumpulan Data	59
E. Analisis Data	65
F. Prosedur Penelitian	67
G. Penjamin Keabsahan Data	69
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	73
A. Temuan Umum Penelitian	73
1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri 3 Medan.....	73
2. Identitas Madrasah	76
3. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Madrasah.....	77
4. Struktur Organisasi	79
5. Data Siswa.....	80
6. Prestasi Akademik/Non Akademik Siswa	81
7. Data Guru	83
B. Temuan Khusus Penelitian	85
1. Hasil Temuan Khusus Penelitian	86
a. Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan , Pengevaluasian dan Implementasi Manajemen Perubahan di MTs Negeri 3 Medan.....	86
b. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Setelah Dilakukannya Perubahan di MTs Negeri 3 Medan.....	94
c. Faktor Pendukung dan Penghambat dari Implementasi Manajemen perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan	98
2. Pembahasan Temuan Penelitian	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA	116
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Siswa/i di MTs Negeri 3 Medan.....	81
Tabel 4.2 Prestasi Akademik/Non Akademik Siswa/i MTsN3 Medan.....	82
Tabel 4.3 Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTsN 3 Medan.....	84
Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana di MTs Negeri 3 Medan.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Negeri 3 Medan	81
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** : Pedoman Observasi
- Lampiran 2** : Pedoman Wawancara
- Lampiran 3** : Study Dokumen
- Lampiran 4** : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 5** : Surat Izin Riset dan Surat Balasan dari MTs Negeri 3
Medan
- Lampiran 6** : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kemudian pendidikan juga merupakan salah satu upaya untuk membangun dan meningkatkan mutu masyarakat untuk menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan sehingga disadari bahwa pendidikan merupakan sesuatu yang sangat fundamental bagi setiap individu. Oleh karena itu pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan yaitu Madrasah.

Madrasah sebagai pusat pembelajaran yang berlangsung secara formal mengharuskan perlunya rancangan perubahan oleh manajemen pendidikan dengan di formulasikan dalam berbagai kebijakan pemerintah baik secara makro maupun mikro. Proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila di dalam Madrasah tersebut terdapat sistem manajemen yang baik, hal ini sesuai dengan pengertian manajemen yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah, salah satunya di tentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan yang berada dalam sistem persekolahan, diantaranya dalam membantu meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai pelaksana bertanggung jawab atas penyelenggara kegiatan pendidikan, administrasi

sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan.¹

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari kehari. Disamping itu, tenaga kependidikan sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Permendikbud Nomor 49 tahun 2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi. Semua itu dimunculkan untuk merespon dan mengantisipasi perubahan yang terjadi sebagai tuntunan dinamika secara eksternal dan kebutuhan internal masyarakat dengan memperkuat pengembangan sumber daya manusia.

Peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat tercapai dengan baik apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diembannya. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Keberhasilan penyelenggara pendidikan sangat di tentukan oleh sejauh mana kesiapan guru

¹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok : Prenada Media Group,2016), hal. 29

dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Selain itu peran tenaga kependidikan dalam layanan administrasi juga mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Namun demikian, posisi strategis pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. Jadi agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan itu baik, manajemen perubahan memiliki peran dalam merubahnya agar lebih berkualitas dan lebih maju lagi.

Manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh sekumpulan individu, kelompok, maupun organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengetahuan manajemen telah mengajarkan banyak hal tentang bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manajemen berdasarkan sasaran dikembangkan untuk menjamin tercapainya tujuan, dengan menetapkan sasaran disetiap strata dalam organisasi. Dewasa ini seorang pemimpin cenderung dituntut kemampuannya untuk dapat bekerja sama dengan rekan sekerja maupun para bawahannya.²

Manajemen merupakan suatu proses atau serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi manajemen dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, manajer menggunakan sumber daya dan menjalankan empat fungsi utama manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya pengertian lainnya tentang manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan

² Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : PT raja Grafindo Persada,2006), hal. 7

menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.³

Kesimpulan dari definisi-definisi manajemen diatas ialah bahwasannya manajemen adalah suatu seni ataupun ilmu dalam mengatur, menggerakkan, memimpin, menuntun, serta mengevaluasi para bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan itu sendiri bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman. Alasan mengapa harus terjadi perubahan dalam organisasi ialah agar organisasi atau lembaga pendidikan tersebut dapat ikut serta bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Sesuai dengan berkembangnya zaman, maka teknologi makin canggih, sumber daya manusia nya pun semakin banyak yang memiliki potensi yang luar biasa. Maka dari itu perubahan harus dilakukan.

Perubahan yang terjadi di sebuah lembaga pendidikan pun harus diketahui terlebih dahulu perubahan dalam hal apa. Seperti perubahan yang awalnya lembaga pendidikan tersebut tidak produktif menjadi produktif. Lembaga pendidikan harus mengeluarkan produk-produk yang berkualitas, agar lembaga pendidikan tersebut dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang maju.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dimasa yang akan datang sesuai dengan yang diharapkan. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara tetap.

³ *Ibid.* hal.10

Apabila tidak terjadi perubahan, maka akan tertinggal oleh zaman yang semakin berkembang. Namun yang perlu disadari adalah bahwa perubahan demi perubahan sebenarnya telah terjadi sejak lama, hanya saja intensitasnya sekarang ini cenderung semakin meningkat. Banyak pakar mengemukakan bahwa satu-satunya yang tetap di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Tetapi juga dapat timbul dari adanya kebutuhan internal organisasi untuk melakukan perubahan.⁴

Dalam melihat adanya gejala perubahan, terdapat beragam pandangan tentang bagaimana terjadinya perubahan tersebut, ada yang memandang perubahan sebagai suatu proses, ada yang melakukan dalam bentuk tahapan, ada yang melakukan dengan pendekatan sistem, dan ada pula yang mengajukan perubahan sebagai suatu model. Oleh karena itu suatu negara atau organisasi dalam menyelenggarakan perubahan harus melakukan dengan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Perubahan juga harus memiliki rencana menyeluruh, bersifat jangka panjang, dan berkelanjutan.⁵

Suatu upaya melakukan perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga dapat menuju pada kondisi yang diharapkan. Untuk itu perubahan perlu mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan dilain sisi mengupayakan perubahan perilaku karyawan.⁶

⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : PT raja Grafindo Persada,2006), hal. 73

⁵ *Ibid*, hal. 74

⁶ *Ibid*, hal. 93

Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga memiliki mekanisme untuk bertahan hidup lebih lama jika mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Itulah sebabnya setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi tersebut mengalami penurunan kinerja atau mati. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi untuk memperpanjang masa hidupnya. Pilihan pertama adalah pilihan paling baik namun sering kali sulit untuk dilaksanakan yaitu perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi sedang dalam masa kejayaan. Kedua adalah waktu perubahan yang dipilih atau mungkin baru disadari ketika organisasi mulai mengalami penurunan kinerja. Ketiga adalah waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika organisasi tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati.⁷

Madrasah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Di dalam kepemimpinannya, Kepala Madrasah harus dapat memahami, mengatasi, dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan Madrasah. Menurut Suhardiman yaitu sekolah merupakan instrumen paling depan dalam menjalankan proses pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada Madrasah melalui pembelajaran.⁸ Kepala Madrasah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di Madrasah sehingga proses belajar mengajar di Madrasah itu berjalan dengan baik. Kepala Madrasah memegang peranan sentral

⁷ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group,2012), hal. 67-68

⁸ Suhardiman.Bud, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT Rineka Cipta,2012), hal.57

dalam melakukan proses manajemen perubahan di Madrasah. Walaupun dalam pelaksanaannya dapat didelegasikan ke dalam team kerja yang bersifat operasional. Kepala Madrasah merupakan “ujung tombak” dari kelompok kerja tersebut. Untuk itu, terdapat beberapa atribut personal maupun keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan tersebut. Maksud dari atribut personal yakni:

Pertama, adanya keinginan yang bersifat intrinsik timbul dari dalam diri sendiri untuk melakukan perubahan nyata. Tanpa adanya motivasi intrinsik tersebut, proses perubahan akan mengalami kendala dan akan bersifat setengah-setengah. Motivasi intrinsik ini mungkin sulit diukur namun dapat dirasakan oleh segenap anggota komunitas Madrasah. Pada akhirnya, hal ini akan tampak dari perilaku nyata sehari-hari dimana Kepala Madrasah memberikan contoh perilaku konkrit yang secara nyata dapat dilihat oleh orang lain menuju tujuan organisasi yang hendak dicapai di posisi yang strategis sebagai agen perubahan. Tentu saja hal ini harus disertai dengan data dan rasional yang kuat agar tidak timbul rumor bahwa Kepala Madrasah hanya menunjuk staf yang dekat dengannya.

Kedua, dengan mengelola sumber daya manusia dalam Madrasah tersebut untuk diberdayakan dalam proses perubahan agar dapat mencapai tujuan strategis Madrasah sebagai organisasi. Untuk itu tentu diperlukan berbagai perangkat penilaian kinerja, “*knowledge management*” serta analisis kebutuhan pengembangan SDM di dalam Madrasah tersebut. Selain itu keterampilan dalam melakukan “*coaching*” dan “*mentoring*” akan sangat membantu Kepala Madrasah dalam melakukan proses manajemen perubahan di Madrasah yang dipimpinnya. Menurut Pidarta, Kepala Madrasah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam

mengadakan perubahan.⁹ Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran disekolah sebagian besar terletak pada diri Kepala madrasah itu sendiri. Pidarta menyatakan bahwa Kepala madrasah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan, dan administrator pendidikan¹⁰

Dalam melakukan manajemen perubahan, seorang Kepala Madrasah tidak saja dituntut untuk memiliki atribut personal yang menunjang dirinya untuk dapat melakukan proses perubahan dengan lancar, namun juga memiliki keterampilan mengelola proses perubahan baik dengan pendekatan yang bersifat organisatoris, namun juga keterampilan mengelola sumber daya manusia yang ada pada Madrasah tersebut.

Banyak yang sudah menyadari bahwa lingkungan disekitar selalu bergerak, berubah, dan berpengaruh dalam hidup. Dunia yang semakin kompetitif melakukan perubahan adalah sebuah kebutuhan mutlak. Namun, pengalaman empiris menunjukkan bahwa upaya perubahan tidak selalu berhasil. Untuk itu, perubahan yang dilakukan perlu dikelola dengan baik dan benar agar dapat mewujudkan sekolah yang berkompeten. Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen perubahan pada hakikatnya adalah merupakan manajemen kinerja yang bersifat dinamis.

⁹ Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), hal. 64

¹⁰ *Ibid*

Lembaga pendidikan mengalami kemajuan apabila kepemimpinannya harus diserahkan pada orang-orang yang memiliki kemampuan di bidangnya, sehingga tugas-tugas bisa dijalankan secara profesional.

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh MTs N 3 Medan, tidak lepas dari peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin Madrasah tersebut. Pola-pola kepemimpinan yang dipergunakan oleh Kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari. MTs N 3 Medan merupakan Madrasah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di Madrasah tersebut dari data yang saya dapatkan tercatat pada tahun 2017 ada 650 jumlah siswa yang sekolah di Madrasah tersebut. Disamping itu jumlah murid tiap tahunnya terus bertambah, hubungan interpersonal yang terjalin baik dan harmonis antara Kepala Madrasah, guru, murid, orang tua dan masyarakat. Para siswa juga banyak yang diutus untuk mengikuti lomba hingga ke tingkat nasional dan hasilnya mereka mendapat juara. Bukan hanya siswa tetapi para guru juga banyak yang mengikuti berbagai lomba hingga salah satu dari mereka ada yang mendapat reward untuk melanjutkan kuliah Magister secara gratis sebagai hadiah atas kemenangannya. Kemudian perpustakaan MTs N 3 juga sudah dua kali mendapat juara tingkat provinsi.

Kemajuan MTs N 3 Medan ini menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Kualifikasi kepemimpinan Kepala Madrasah, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian

yang lebih mendalam terhadap aktivitas. Kepala Madrasah sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup Madrasah khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan Madrasah tersebut. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari tantangan-tantangan yang dihadapi oleh kepala Madrasah dalam melakukan perubahan sistem pendidikan yang ada di MTs N 3 Medan. Salah satu tantangan yang menjadi masalah kepala Madrasah dalam menaikan eksistensi sekolah dan membuat masyarakat tertarik terhadap Madrasah tersebut adalah Madrasah terletak di dalam lingkungan yang mayoritas masyarakatnya non muslim. Bukan hanya itu, letak Madrasah tersebut terbilang kurang strategis. Alasannya adalah disaat letak sekolah pada umumnya itu di lahan luas atau di dekat jalanan umum yang masyarakat mudah menjangkaunya, beda hal nya dengan sekolah ini. Sekolah berada ditengah tengah perumahan yang untuk bisa sampai kesana harus melewati gang gang sempit. Itu alasannya mengapa letak sekolah tersebut terbilang kurang strategis. Hal itulah yang menjadi masalah sekaligus tantangan kepala sekolah dalam menarik minat serta perhatian masyarakat agar mau menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah tersebut. Namun kenyataan nya walaupun dengan adanya masalah masalah di atas, kepala sekolah mampu menaikan eksistensi sekolah. Hal itu dibuktikan dengan data yang penulis paparkan di atas.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk menarik minat masyarakat dan menaikan eksistensi sekolah adalah tentunya dengan mengeluarkan produk-produk yang berkualitas. Produk yang berkualitas itu dihasilkan dari kinerja pendidik serta tenaga kependidikan dalam menjalankan perannya sebagai guru serta dalam memberikan pelayanan administrasi di sekolah tersebut secara profesional.

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dihasilkan dari kepala sekolah yang mengayomi serta mau melakukan perubahan terhadap sekolah tersebut yang juga menuntut para pendidik dan tenaga kependidikan untuk lebih produktif dalam menjalankan tugasnya.

Masalah-masalah tersebut membuat penulis terdorong keinginan untuk mengetahui tantangan serta upaya-upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam melakukan manajemen perubahan, maka penulis tertarik untuk mengkaji **“Implementasi Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs N 3 Medan”**.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada Implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi dan implementasi manajemen perubahan di MTs N 3 Medan ?
2. Bagaimana kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukan manajemen perubahan ?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dari implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tantangan-tantangan yang dihadapi kepala sekolah

dalam melakukan perubahan di MTs N 3 Medan.

2. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan agar perubahan di MTs N 3 Medan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.
3. Untuk mengetahui perubahan apa saja yang sudah dilakukan sekolah.
4. Untuk mengetahui apa faktor pendukung dan penghambat dari manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengadakan penelitian selanjutnya yang lebih mendalam.
- b. Untuk menambah perbendaharaan penelitian dalam lingkup pendidikan.
- c. Sebagai bahan kajian lebih lanjut guna mencari dan menjalankan perubahan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Mts N 3 Medan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penelitian, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai lingkup pendidikan serta dapat dijadikan sebuah pengalaman dan pegangan sebagai calon pendidik maupun tenaga pendidikan sehingga media yang diterapkan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan penggunaannya.

- b. Bagi pembaca, penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun langsung sebagai referensi mengenai pemahaman pentingnya peran kepala Madrasah dan manajemen perubahan disebuah madrasah.
- c. Bagi Kepala Madrasah dan guru setelah membaca hasil penelitian ini, dapat berintropeksi bahwa Kepala Madrasah sangatlah berperan penting dalam manajemen perubahan sebuah madrasah.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi “Manajemen”. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu tokoh ilmuwan manajemen *Marry Parker Follet* mendefinisikan manajemen ini sebagai seni mencapai sesuatu yang melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*). Dengan definisi tersebut, manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.¹¹

Manajemen berasal dari kata *manage* Secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Italia, *maneggiare* yang berarti “mengendalikan”, terutama mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan. Kata ini terpengaruh dari bahasa Perancis *manage* yang berarti kepemilikan kuda (yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.¹²

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan¹³.

¹¹ Mamduh M.Hanafi, *Manajemen* (Jogjakarta: UUP AMP YKPN,1997), hlm.7

¹² Mesiono, *Manajemen Organisasi*, (Medan: CV Perdana Mulya Sarana, 2012), hm.1

¹³ Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1984), hlm.8

Manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.¹⁴

Menurut samino, menyatakan bahwa manajemen menurut bahasa (*etimologis*) latin, yaitu *manus* yang berarti tangan dan *agere* berarti melakukan, selanjutnya kata *manus* dan *agere* digabung menjadi *manager* yang artinya menangani. *Manager* diterjemahkan kedalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manager*, dan kata bendanya *management* serta *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya kata *management* serta *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya kata *management* tersebut diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau mengelola. Jadi manajemen menurut bahasa adalah mengatur atau mengelola atau mengurus, bahkan memeriksa dan memimpin. Adapun yang diatur oleh Kepala Madrasah dalam manajemen adalah *men, money, methods material, machines, and market*, disingkat dengan 6 M dan semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen itu. Sedangkan manajer menurut istilah adalah suatu proses pengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain untuk mencapai sebuah tujuanyang ingin dicapai.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu, seni, pengaturan atau pengelolaan dan pengkoordinasian yang dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin yang dapat mengintegrasikan kegiatan - kegiatan

¹⁴ Oemar Halamik, *Manajemen Perkembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2016), hal. 16

kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai.

Ramayulis menyatakan Dalam Hidayat dan Wijaya bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengatur). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدِيرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: “ Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As-Sajdah Ayat 5).¹⁵

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT. telah di jadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik baiknya sebagaimana Allah mengatur jagat raya ini.¹⁶

Selain memiliki definisi seperti yang disebutkan diatas, fungsi manajemen menurut Geroge R Terry ada 4 yaitu :¹⁷

1) *Planning* (perencanaan)

Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan perencanaan (*planning*), berikut ini penulis mengutip beberapa definisi perencanaan. Perencanaan adalah

¹⁵ Al-qur'an karim. 2009. *Mushaf dan Terjemah Suplemen Sirah*. (Jakarta: Pustaka Alfatih), h. 415

¹⁶ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, 2017, *Ayat Ayat Alquran (Tentang Manajemen Pendidikan Islam)*, Medan : LPPPI, h. 6

¹⁷ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara,2013), hal. 10

fungsi seorang manajer yang meliputi pemilihan antara alternative – alternative dari *objective, policies, procedures* dan program.¹⁸ Menurut Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini, perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan – kegiatan secara sistematis yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁹

Menurut Johnson, dkk dalam Muhammad Rifa' dan Muhammad Fadhli berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun sebagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan yang juga merupakan inti dari manajemen.²⁰

Mengapa harus ada perencanaan? Perencanaan dibuat untuk langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut.²¹

Perencanaan berarti usaha merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, perencanaan merupakan perumusan yang teliti dari pada kebijakan-kebijakan mengenai berbagai aspek serta kegiatan, termasuk penggunaan sumber-sumber yang ada dan memungkinkan. Oleh karena itu perencanaan merupakan hasil suatu pengambilan keputusan yang sangat vital dalam manajemen.

¹⁸ Rachmat, *Manajemen Suatu Pengantar* (Bandung: Remadja Karya, 1986), hlm.23

¹⁹ Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm.60

²⁰ Muhammad Rifa'I dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung : Perdana Mulya Sarana) hlm. 30

²¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Medan: Perdana Publishing, 2015) hlm.70

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian yaitu penentuan penggolongan dan penyusunan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan, penentuan orang-orang yang akan melaksanakan, penyediaan alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu, dan pendelegasian wewenang yang ditugaskan dalam bidang aktivitas masing-masing.²² Pengorganisasian ini merupakan fungsi organik manajemen yang kedua, yang sangat vital untuk memungkinkan tercapainya tujuan direncanakan. Pengorganisasian merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Oleh karena itu sangat tepat bahwa fungsi pengorganisasian ini ditempatkan sebagai fungsi kedua sesudah perencanaan.

3) *Actuating* (pelaksanaan)

Pelaksanaan adalah suatu fungsi manajemen berupa kegiatan kerja nyata dalam suatu kegiatan manajemen. Pelaksanaan merupakan suatu kegiatan atau tindakan semua anggota dengan kesadaran berusaha untuk mencapai tujuan atau sasaran yang berpedoman pada perencanaan dari organisasi.²³

Fungsi manajemen yang ketiga yakni fungsi penggerak. Penggerak juga merupakan bagian yang vital dalam proses manajemen, karena berhubungan langsung dengan orang-orang yang menggerakkan organisasi yang bersangkutan. Pengertian penggerak itu sendiri adalah segala tindakan untuk menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi berlandaskan pada perencanaan dan pengorganisasian yang telah ada.²⁴

²² Rachmat, *Manajemen Suatu Pengantar...*, hlm.41

²³ Nasrul Syakur Chaniago dan Amiruddin, *Organisasi Manajemen*, (Jakarta : PT raja Grafindo Persada, 2016), hlm.49

²⁴ Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: BPFE,1988), hlm.116

4) *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah fungsi manajer yang merupakan pengukuran dan perbaikan dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan para bawahannya agar supaya yakin bahwa sasara-sasaran organisasi dan rencana-rencana yang telah dirancang dapat dicapai.²⁵ Penga

wasan ini merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen.

Adapun fungsi pengawasan ini meliputi empat kegiatan, yaitu:

- a) Menentukan standar prestasi
- b) Mengukur prestasi yang telah dicapai
- c) Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi,
- d) Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan.

Pada dasarnya pengawasan merupakan tindak lanjut dari ketiga fungsi manajemen terdahulu yakni *planning*, *organizing*, dan *actuating*. Tanpa adanya ketiga fungsi tersebut, maka tidak perlu adanya pengawasan. Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa seorang manajer tidak bekerja sendiri tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut.

Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai yang telah ditetapkan.

²⁵ Rachmat, *Manajemen Suatu Pengantar...*, hlm.131

Aktivitas manajemen dilakukan oleh kepala sekolah. Maka dari itu dalam melakukan manajemen perubahan pun harus tetap mengetahui tentang peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Karena sebelum melakukan pengimplementasian atau penerapan manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah kepala sekolah. Jadi harus diketahui terlebih dahulu bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Nah dalam melaksanakan perannya sebagai kepala sekolah, kepala sekolahh hendaknya mengetahui akan tugas utama sebagai kepala sekolah. Karena bagaimana ia bisa melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan jika ia tidak mengetahui tugas utamanya sebagai kepala sekolah.

Menurut Basri tugas utama kepala sekolah adalah sebagai berikut :²⁶

- 1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok
- 2) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi lebih baik
- 3) Mengingatnkan tujuan akhir dari perubahan
- 4) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak yang berkaitan.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwasannya kepala sekolah harus dapat mengayomi serta mempengaruhi para bawahan untuk senantiasa melaksanakan tugasnya dengan baik dan melek akan perubahan yang akan dilakukan.

²⁶ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bnadung: Pustaka Setia, 2014), hal. 43

2. Pengertian Perubahan

Sebagai manusia kita hidup dalam dunia penuh perubahan. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi dan akan terjadi). Perubahan itu sendiri adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan.²⁷ Dengan demikian berarti bahwa manusia perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan tersebut sedang berlangsung. Perubahan dalam dunia pendidikan mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait yaitu perubahan dalam pengelolaan dan perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan. Karena organisasi pendidikan atau sekolah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan *output* pendidikan. Pertama; Perubahan dalam pengelolaan yang meliputi:

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu telah ditetapkan.

²⁷ Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm.9

b) Komunikasi

Komunikasi dalam sebuah organisasi ini merupakan salah satu bentuk tindakan atau perilaku manajerial yang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tanpa komunikasi organisasi tidak akan berjalan, komunikasi ini sebagai pertunjukan atau pesan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

c) Hubungan internal dan eksternal organisasi

Tidak ada organisasi yang bisa mencapai sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya, Tetapi juga bisa secara eksternal. Strategi eksternal ini merupakan usaha yang dimaksudkan untuk benar – benar mengubah lingkungan tersebut. Jadi hubungan internal dan eksternal dalam organisasi ini saling berkaitan.

Kedua; perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi:

a. Tim manajemen supervisi.

Supervisi ini merupakan aktivitas pengarahan dan bimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini yaitu kepala sekolah kepada guru-guru serta personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar.²⁸ Pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional, sehingga mereka lebih maju lagi

²⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.312

dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar-mengajar.

Supervisi ini juga merupakan suatu proses yang digunakan oleh personalia sekolah yang bertanggung jawab terhadap aspek – aspek tujuan sekolah yang bergantung secara langsung kepada para personalia yang lain, untuk membantu menyelesaikan tujuan sekolah tersebut. Oleh karena itu dengan adanya tim manajemen supervisi ini sekolah bisa menjadi lebih baik dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah.

b. Peran guru.

Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Guru hadir untuk membantu peserta didik dalam meningkatkan kemampuan diri dari berbagai aspeknya, baik itu aspek fisik, mental, intelektual, kepribadian, akhlak atau budi pekerti dan aspek-aspek lainnya.²⁹ Menurut Mulyasa, guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula.³⁰

Guru sebagai insan pendidik yang memiliki jangkauan kerja tidak hanya di sekolah tetapi juga di lingkungan keluarga dan masyarakat, sehingga seorang guru

²⁹ <http://www.docstoc.com/docs/68015146/-guru-sebagai-pemicu-perubahan-sosial.html>. (Sunday, November 17, 2019, 10:48 AM)

³⁰ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.5

wajib memiliki potensi yang cukup bagus dalam memicu perubahan yang lebih baik.

c. Rancang bangun kurikulum.

Dalam merancang sebuah kurikulum yang akan melibatkan peserta didik untuk secara efektif mengembangkan dan menunjukkan keberhasilan pencapaian cakupan yang diinginkan dan tingkat pembelajaran, program (dan modul) tim dapat memanfaatkan beberapa model praktek yang baik dalam desain kurikulum.³¹

d. Monitoring terhadap kemajuan siswa.

Monitoring atau pengawasan merupakan bagian terpenting dalam pendidikan, salah satunya yaitu untuk mengetahui tingkat kemajuan siswa. Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa adanya suatu pengawasan. Guru hendaknya mampu mengawasi kemajuan belajar siswa sehingga dapat menerapkan metode yang sesuai dan hasil yang dicapai maksimal.

e. Program penilaian.

Penilaian adalah usaha untuk mengumpulkan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil belajar yang dicapai oleh siswa melalui kegiatan belajar – mengajar yang ditetapkan, sehingga dengan adanya program penilaian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan langkah selanjutnya. Penilaian ini dengan melihat beberapa aspek di antaranya tingkah laku siswa, akademik siswa dan penentuan bakat dan minatnya karena tiap-

³¹<http://www.uws.ac.uk/schoolsdept/capd/signpost/curiculumsignpost.asp>,
Kurikulum (Sunday, November 17, 2019, 10:15 AM)

tiap orang mempunyai kecerdasan yang berdeda-beda. Ada yang verbal, ada yang kecerdasan visual, ada pula yang audio serta beberapa aspek kecerdasan lain.

Perubahan di sekolah hanya dapat terjadi apabila kepala sekolah dan guru memiliki dan memahami visi, misi, dan tujuan dari sekolah, mampu menciptakan kondisi yang kondusif, kemampuan untuk mengantisipasi dan proaktif terhadap perubahan, memelihara dan menumbuhkan nilai-nilai keyakinan, sikap dan budaya sekolah yang baik.³²

a) Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Perubahan

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini sering kali berinteraksi sehingga saling memperkuat satu sama yang lainnya.

1) Faktor internal

Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun faktor internal sebagai berikut:

a. Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. *Outsourcing* dimaksudkan untuk menarik tenaga profesional guna

³² Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: AlfaBeta, 2008), hlm. 294-295

meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini di maksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

b. Perubahan dalam sistem administrasi

Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.

c. Introduksi teknologi baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan computer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.³³ Perubahan tekhnologi baru dapat membantu sekolah untuk mengikuti kecanggihan tekhnologi saat ini dan mempermudah dalam pelaksanaankinerja SDM.

d. Sifat tenaga kerja

Tujuan organisasi yang menjadi ukuran kinerja, tidak selalu dapat dicapai. setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bersifat multikultural. Kebijakan dan pratek sumber daya manusia harus berubah agar

³³ Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung: AlfaBeta, 2006), hlm. 53

Dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang semakin beragam. Organisasi harus dapat mengakomodir kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

Sumber daya manusia yang beragam dapat menjadi peluang yang baik, karena dengan adanya saling melengkapi antara yang satu dengan yang lainnya maka dapat menjadi *team* yang kompak dan visi, misi terwujud sesuai target.

e. Perilaku dan keputusan kepala sekolah

Kekuatan untuk perubahan dapat datang dari adanya konflik, kepemimpinan yang jelek, system penghargaan yang tidak adil, dan perlunya reorganisasi struktural. Apabila terdapat konflik antara atasan dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan. Baik kepala sekolah maupun pegawai mungkin memerlukan pelatihan *interpersonal*, atau sekedar dengan cara memisahkan kedua orang tersebut.

Satu orang dengan yang lainnya pasti pernah mengalami konflik, namun apabila konflik tersebut dapat koordinir dapat menjadi hal yang positif. Maka akan menjadikan organisasi itu dapat mencapai tujuannya. Itulah pentingnya pelatihan, mediasi, dan keterbukaan antara yang satu dengan yang lainnya didalam organisasi.

1) Faktor eksternal

Faktor ini cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Faktor ini merupakan faktor pendorong bagi perlunya perubahan sebagai kekuatan yang bersumber dari luar organisasi, sehingga relative tidak dapat dikendalikan.³⁴ Di dalam lingkungan eksternal ini terdapat banyak kekuatan, tetapi

³⁴ Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan ...*, hlm.47

boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi komputer, persaingan global dan lokal, dan faktor-faktor demografis.³⁵

Faktor-faktor tersebut diatas telah dipertimbangkan, sebelum adanya perubahan. Dimana mereka dengan baik dapat me *manage* proses transisi, dari kondisi yang serba kurang, serba tidak optimal, menuju kondisi yang diinginkan.

2) Target Dan Memulai Perubahan

Sejumlah target perubahan yang terencana normal ditunjukkan kearah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut (yang berbeda-beda):

a. Tingkat sumber daya manusia

Kegiatannya meliputi: mempersiapkan karyawan atau guru dalam melakukan perubahan, menjadikan SDM yang cerdas, mencapai keunggulan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan atau guru, dan mengubah pola pikir.³⁶

b. Tingkat kemampuan teknologi

Salah satu rumus yang berlaku dalam perkembangan teknologi mutakhir dan canggih adalah perkembangan tersebut harus bisa dimanfaatkan oleh manajemen dalam proses menghasilkan sesuatu yang bermutu tinggi. Akan tetapi hal tersebut tidak mudah karena disamping rumit mungkin juga mahal. Meskipun demikian, tampaknya tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali memanfaatkan dalam batas-batas kemampuan adalah menguasai satu bentuk atau jenis teknologi

³⁵ Winardi, *Manajemen Perubahan Manajemen of change*, (Bandung: Kencana, 2004), hlm.71

³⁶ M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010). hlm132

tertentu yang terjangkau oleh sekolah dikaitkan dengan faktor keberhasilan sekolah yang bersifat kritikal.

c. Tingkat kemampuan keorganisasian.³⁷

Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan sesuai dengan perjalanan waktu organisasi pembelajaran. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, organisasi harus melakukan perubahan dan selalu melakukan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing.³⁸

Perubahan itu sendiri mulai diperlukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental, dan organisasi selalu di dorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat atau dapat pula terjadi dalam organisasi menjadi semakin jelek, atau sebaliknya.

3) Faktor-faktor pemicu perubahan

a. Perkembangan ilmu pengetahuan

Banyak masyarakat yang mengakui bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi dapat berkembang dengan pesat. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat itu mempunyai pengaruh yang sangat luas seperti halnya:

- Ilmu pengetahuan harus merupakan instrument untuk membantu manusia dalam memecahkan suatu masalah yang sedang dihadapi.
- Manusia memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk penggunaan akses yang makin mudah di jangkau oleh

³⁷ J.Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm.8

³⁸ M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010). hlm144

masyarakat kepada peningkatan pendidikan formal, mulai dari tingkat yang paling rendah hingga ke tingkat yang paling tinggi.

- Kesadaran yang semakin tinggi akan adanya berbagai hak, termasuk yang bersifat asasi sebagai bagian dari pengakuan atas harkat dan martabat manusia, dibarengi oleh pengetahuan yang makin tepat tentang berbagai kewajiban yang harus ditunaikannya.³⁹

b. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi merupakan salah satu “produk” perkembangan ilmu pengetahuan. Artinya, berbagai terobosan teknologikal memang selalu berangkat dari berbagai temuan ilmiah, terutama kegiatan ilmiah yang bersifat penelitian dengan berbagai bentuk eksperimen dan pengembangan.

3. Pengertian Manajemen Perubahan

a. Pengertian manajemen perubahan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- Menurut Wibowo, dalam bukunya *Manajemen Perubahan*, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁴⁰

³⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), hlm.3-4

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm.193

- Menurut Prof. Dr. J. Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.⁴¹
- Menurut Pidarta, menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, kontrol/pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik dari kemarin untuk mencapai tujuan.⁴²

Lembaga pendidikan sekolah ini adalah institusi yang paling efektif untuk melakukan rekonstruksi dan memperbaiki masyarakat melalui pendidikan individu, dan pendidikan tidak hanya harus membawa perubahan masyarakat akan tetapi mengubah tata sosial dan mengatur perubahan sosial.

Manajemen perubahan ini ditujukan untuk memberikan solusi yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwasannya Manajemen Perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan di organisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *Planninng* (perencanaan), *Organizing*

⁴¹ J. Winardi, *Manajemen Perubahan* (Management Of Change) (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 61

⁴² Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta : PT melton Putra, 1988), hlm,14

(pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara efektif dan efisien serta dapat menuju sebuah kemajuan sesuai dengan perkembangan zaman.

b. Tahapan dalam manajemen perubahan

Untuk melakukan suatu proses dalam perubahan atau transformasi secara berhasil membutuhkan sejumlah tahapan antara lain sebagai berikut:⁴³

- a) Membangun kebutuhan untuk melakukan perubahan. artinya suatu perubahan tidak akan berhasil tanpa ditopang oleh sebuah kebutuhan yang jelas. Dalam tahap ini kita perlu memberikan sejumlah alasan untuk bisa menumbuhkan kesadaran untuk berubah.
- b) Menciptakan visi dan tujuan perubahan. Kita sadar bahwa perubahan merupakan suatu kebutuhan yang perlu dilakukan, maka untuk itu dalam fase berikutnya kita mesti membangun tujuan dari perubahan itu sendiri secara jelas. Karena visi dan tujuan dari perubahan ini akan memberikan arahan yang jelas bagi proses transformasi yang tengah dilakukan.
- c) Mengelola implementasi proses perubahan. Tekad dan tujuan perubahan yang sudah dideklarasikan hanya akan sia-sia jika tidak didukung dengan implementasi yang jelas dan sistematis.
- d) Memelihara momentum perubahan. Hal ini perlu dilakukan agar proses perubahan yang telah dijalankan tetap berada *on track*, dan tidak mundur lagi kebelakang. Beberapa tindakan konkrit yang dapat dilakukan disini antara lain adalah membangun *support system* bagi

⁴³ <http://www>. “Tahapan dalam change Management – Proses Perubahan Manajemen”, (Rabu 20 November 2019, 11:04)

para *change agent*. Selain itu juga perlu dikembangkan kompetensi dan perilaku baru yang lebih sesuai dengan tujuan perubahan yang hendak diraih.

c. Teori Manajemen Perubahan

a) Teori Motivasi

Beckhard dan Harris

menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syarat, yaitu:

- i. Manfaat-biaya, bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
- ii. Persepsi hari esok, manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.
- iii. Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.
- iv. Cara yang praktis, bahwa ada praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.⁴⁴

Hal ini menunjukkan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan. Untuk itu hal ini diperlukan upaya – upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan yang buruk, sehingga kita merasa perlu untuk segera bergerak. Agar kita lebih fokus ke hari depan dari pada berbicara tentang masa lalu yang telah memberikan dampak negative pada hari ini.

⁴⁴ Rhenald Kasali, *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm.100

b) Teori Poses Perubahan Manajerial

Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stress dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

- Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan.
- Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.

Masing – masing model atau teori mempunyai pertimbangan dan alasan tersendiri. Untuk implementasinya, model mana yang akan dipakai ini sangat tergantung pada kondisi lingkungan dan masalah yang dihadapi oleh masing – masing organisasi tersebut, Serta tujuan dari perubahan itu sendiri. Jadi hal ini dapat dilakukan dengan memilih salah satu diantara model maupun teori tersebut.

d. Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen Perubahan

Menurut Mulyadi, menyatakan bahwa peran Kepala Madrasah dalam manajemen perubahan di Madrasah adalah mengembangkan dan mengelola organisasi Madrasah secara profesional⁴⁵. Karena Kepala Madrasah merupakan peran utama

⁴⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2010), hlm,47

dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi Madrasah. Posisi Kepala Madrasah sebagai penanggung jawab kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran akan sangat tergantung pada upaya mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan secara efektif. Sisi penting dari organisasi Madrasah adalah budaya organisasi yang dikembangkan Kepala Madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Adapun langkah-langkah Kepala Madrasah dalam meningkatkan perubahan dalam sebuah Madrasah menjadi lebih mutu dan berkualitas adalah :

1. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
2. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
3. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan /evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sudah sesuai rencana atau belum (*chek*).
4. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut ataupun didunia usaha (*analyze*).
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar, baik– baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kretaria lainnya (*analyzi*).

Jadi, jika Kepala Madrasah menguasai langkah-langkah tersebut, untuk mengembangkan perubahandalm sebuah Madrasah dalam menuju perubahan penddikan yang lebih bermutu akan mudah tercapai tujuan tersebut.

Mulyadi juga menjelaskan langkah-langkah bagi seorang Kepala Madrasah yang bisa dijadikan pedoman untuk melakukan perencanaan manajemen perubahan dalam sebuah Madrasah, yaitu: Identifikasi kebutuhan perubahan dalam Madrasah¹⁴.

Peran kepala sekolah dalam manajemen perubahan menurut Buhler adalah:⁴⁶

- Merencanakan

Sebagai seorang manajer atau kepala sekolah hendaknya membuat sebuah perencanaan yang nantinya untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Manajer harus menentukan arah tindakan yang akan diambil untuk masa depan, manajer harus mengumpulkan informasi dan membuat daftar kemungkinan alternatif, kemauan manajer harus memilih jalan alternative sebagai pengambilan sebuah keputusan.

- Mengorganisir

Mengorganisir adalah fungsi kritis untuk setiap manajer. Menngorganisir melibatkan keputusan tentang bagaimana manajer mambagi-bagi pekerjaan yagg harus diselesaikan.

- Mengontrol

⁴⁶ Buhler, *Performance Managenet*, (Yogyakarta: Tugu publisher, 2004), hlm 85

Pengontrolan yang berhubungan dengan kinerja dan tidak berhubungan dengan melakukan supervise yang bersifat memaksa atau pengelolaan mikro. Manajer melaksanakan fungsi pengontrolan dengan membandingkan kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan.

- Memimpin

Memimpin disebut sebagai inti fungsi manajemen. Fungsi ini meliputi supervisi yang sesungguhnya terhadap karyawan. Penyebab fungsi memimpin sebagai mengarah dalam beberapa literature adalah pengistilahan yang tidak cocok. Memimpin merupakan istilah yang lebih disukai dalam kebanyakan lingkungan manajemen. Beberapa organisasi yang pegasif telah mengganti gelar “manajer” menjadi “pemimpin” untuk merefleksikan mentalitas baru ini.

Dengan adanya penerapan suatu manajemen perubahan di Madrasah, yaitu merubah dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan yang lebih maju maka Madrasah tersebut akan diminati oleh masyarakat. Dan masyarakat juga tidak beranggapan lagi bahwa madrasah tidak tertinggal lagi dengan pendidikan-pendidikan yang lain.

Faktor pendukung dan penghambat perubahan menurut Fridiyanto adalah sebagai berikut :⁴⁷

A. Faktor Pendukung Proses Perubahan

1. Kontak Budaya

⁴⁷https://www.academia.edu/13186852/FAKTOR_PENDUKUNG_DAN_PENGHAMBAT_PERUBAHAN (Rabu, 15 Januari 2020)

Salah satu proses yang menyangkut hal ini adalah diffusion (difusi). Difusi adalah proses penyebaran unsur-unsur kebudayaan dari individu kepada individu lain. Dengan proses tersebut manusia mampu untuk menghimpun penemuan - penemuan baru yang dihasilkan. Dengan terjadinya difusi, suatu penemuan baru yang telah diterima oleh masyarakat dapat diteruskan dan disebarluaskan kepada semua masyarakat, hingga seluruh masyarakat dapat merasakan manfaatnya. Proses difusi dapat melancarkan proses perubahan, karena difusi memperkaya dan menambah unsur-unsur kebudayaan yang seringkali memerlukan perubahan-perubahan dalam lembaga-lembaga kemasyarakatan, yang lama dengan yang baru.

2. Pendidikan yang Maju

Pada dasarnya pendidikan memberikan nilai-nilai tertentu bagi individu, untuk memberikan wawasan serta menerima hal-hal baru, juga memberikan bagaimana caranya dapat berfikir secara ilmiah. Pendidikan juga mengajarkan kepada individu untuk dapat berfikir secara obyektif. Hal seperti ini akan dapat membantu setiap manusia untuk menilai apakah kebudayaan masyarakatnya akan dapat memenuhi kebutuhan zaman atau tidak.

3. Sikap menghargai hasil karya

Bila sikap telah dikenal secara luas oleh masyarakat, maka masyarakat akan dapat memnaji pendorong bagi terjadinya penemuan-penemuan baru. Contohnya hadiah nobel, menjadi pendorong untuk melahirkan karya-karya yang belum pernah dibuat

4. Toleransi terhadap perbuatan menyimpang

Adanya toleransi tersebut berakibat perbuatan-perbuatan yang menyimpang itu akan melembaga, dan akhirnya dapat menjadi kebiasaan yang terus menerus dilakukan oleh masyarakat.

5. Sistem terbuka pada lapisan masyarakat

Adanya sistem yang terbuka didalam lapisan masyarakat akan dapat menimbulkan terdapatnya gerak sosial fertikal yang luas atau berarti memberi kesempatan kepada para individu untuk maju atas dasar kemampuan sendiri. Hal seperti ini akan berakibat seseorang mengadakan identifikasi dengan orang-orang yang memiliki status yang lebih tinggi. Identifikasi adalah suatu tingkah laku dari seseorang, hingga orang tersebut merasa memiliki kedudukan yang sama dengan orang yang dianggapnya memiliki golongan yang lebih tinggi. Hal ini dilakukannya agar dia dapat diperlakukan sama dnegan orang yang dianggapnya memiliki status yang tinggi tersebut

B. Faktor penghambat Perubahan

1. Adanya penduduk yang heterogen. Tedapatnya penduduk yang memiliki latar belakang kelompok-kelompok sosial yang berbeda-beda, misalnya ideology, ras yang berbeda akan mudah menyulut terjadinya konflik. Terjadinya konflik ini akan dadapt menjadi pendorong perubahan-perubahan sosial dalam masyarakat.

2. Ketidakpuasan masyarakat terhadap bidang-bidang tertentu

Terjadinya ketidakpuasan dalam masyarakat, dan berlangsung dalam waktu yang panjang, juga akan mengakibatkan revolusi dalam kehidupan masyarakat.

3. Adanya orientasi masa depan

Terdapatnya pemikiran-pemikiran yang mengutamakan masa yang akan datang, dapat berakibat mulai terjadinya perubahan-perubahan dalam sistem social yang ada. Karena apa yang dilakukan harus di orientasikan pada perubahan di masa yang akan datang.

4. Adanya prasangka buruk terhadap hal baru

Anggapan seperti ini biasanya terjadi pada masyarakat yang pernah mengalami hal pahit. Jadi bila ada hal baru, ia akan terus berprasangka buruk. Karena adanya kekhawatiran kalau hal baru tersebut dapat menimbulkan resiko yang besar.

B. Tinjauan Tentang Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.⁴⁸ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan

⁴⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok : PT RajaGrafindo Persada, 2017), hlm, 7

konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.⁴⁹ Menurut Mangku negara, Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kualitas di sini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan, yang dimaksud dengan kuantitas itu dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan tersebut.⁵⁰

Dengan demikian kesimpulan dari kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2. Kinerja Pendidik

Pengertian kinerja menurut Mitrani dapat dipahami sejauh mana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.⁵¹ Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional.

⁴⁹ Armstrong M, Baron A, *Developing Practice Performance Management*. (British: Institute of Personnel Development, 1998), hlm 98

⁵⁰ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2001), hlm, 61

⁵¹ Mitrani, Alain, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Terjemahan)*. (Jakarta: PT. Intermedia, 1995), hlm 131

Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

Pendidik selalu menjadi sorotan utama dalam isu pendidikan dari masa ke masa. Hal ini dikarenakan pendidik adalah ujung tombak penentu keberhasilan pendidikan. Di antara isu-isu pendidikan yang lain, masalah kinerja pendidik selalu mendapat sorotan utama. Berbagai program dilaksanakan dengan harapan kinerja pendidik akan terus dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya kualitas pendidikan anak bangsa pun akan meningkat pula. Beberapa tokoh merumuskan tentang indikator penilaian kinerja salah satunya adalah rumusan kinerja oleh Uno dan Lamatenggo dalam buku *Teori Kinerja dan Pengukurannya*.

Menurut Uno Kinerja seseorang (termasuk guru dan tenaga kependidikan) dapat diukur melalui lima indikator pokok sebagai berikut:⁵²

- 1) Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas.
- 2) Kecepatan/ketetapan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik.
- 3) Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak.

⁵² B.Uno, Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hlm, 65

- 4) Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar peserta didik.
- 5) Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan siswa yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

Salah satu program yang telah diluncurkan pemerintah terkait upaya peningkatan kinerja guru/pendidik adalah program sertifikasi pendidik sejak 2007 lalu. Setelah beberapa tahun berjalan, ternyata program sertifikasi dinilai tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja. Guru/pendidik sebagaimana yang diharapkan Widyawati.⁵³ Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amat Jaedun dalam Barizi dan Idris tentang evaluasi kinerja guru pasca sertifikasi.⁵⁴ Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa usaha pemerintah itu akan sia-sia manakala kinerja guru yang telah disertifikasi (guru profesional) tidak menjadi lebih baik bila dibandingkan dengan kinerja guru sebelum disertifikasi. Hal ini dapat terjadi bila setelah disertifikasi, kinerja guru menurun karena merasa tidak lagi dinilai, dan tidak ada sanksi.

Guru yang sudah tersertifikasi mengalami peningkatan pada empat indikator; kualitas kerja, ketepatan kerja, kemampuan kerja, komunikasi, namun

⁵³ Widyawati, 2012, *Peranan Lembaga Keuangan Mikro Sistem Grameen Bank Pada Yayasan Mitra Dhuafa di Kota Banda Aceh*, Jurnal Sains Riset Universitas Jabal Ghafur, Volume, 12, 2088-0952.

⁵⁴ Ahmad Barizi & Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), hlm, 95

Mengalami penurunan pada indikator inisiatif kerja. Hal lain yang menjadi sorotan dalam kriteria kinerja guru/pendidik adalah kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana tertuang dalam permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang kualifikasi dan kompetensi guru atau tenaga kependidikan sebagai penjabaran dari Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru mewajibkan guru memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan D4 atau S1, kompetensi dasar yang meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional. Keempat kompetensi dasar inilah yang kemudian dikembangkan dan dijabarkan dalam rumusan kriteria penilaian program Penilaian Kinerja Guru (PKG). Sebagai pelengkap standart kualifikasi dan kompetensi guru pun dituntut memiliki sertifikat pendidik.

Pada Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 ditegaskan bahwa sertifikat pendidik bagi guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun masyarakat. Pendidikan tersebut dilaksanakan setelah jenjang program S-1 (Sarjana).

Laporan sumber daya Ristekdikti di tahun 2017 menyebutkan saat ini ada lebih dari 450 LPTK, dengan jumlah mahasiswa lebih dari 1.5 juta. Dari angka tersebut diperkirakan lulusan sarjana kependidikan sekitar 300.000 orang per tahun. Sedangkan kebutuhan guru hanya sekitar 40.000 orang per tahun. Kita diancam *over supply*. Rupanya hukum ekonomi juga berlaku di sektor pendidikan. Sejak

program sertifikasi guru diselenggarakan tahun 2007 dan kemudian tahun 2008 guru mulai mendapatkan tunjangan profesi, maka guru menjadi profesi yang semakin seksi. Masyarakat beramai-ramai ingin menjadi guru. Lalu peminat masuk LPTK meningkat tajam. Tanpa menyia-nyiakan kesempatan, fenomena ini lalu ditangkap oleh penyelenggara pendidikan guru. Usulan pendirian LPTK dan prodi kependidikan melonjak tajam.

Lonjakan jumlah peminat yang memasuki prodi kependidikan tersebut semakin mempersulit sistem control terhadap mutu proses penyelenggaraan pendidikan dan lulusan LPTK. Ironi ini semakin tampak jika kita melihat data yang dikeluarkan Global Teacher Status Index tahun 2008. Dalam penelitian yang dilakukan Varkey Foundation, University of Sussex, dan National Institute of Economic and Social Research (NIESR). Laporan berjudul Global Teacher Status (GTS) Index 2018 itu memaparkan hubungan antara status guru di masyarakat dan hasilnya terhadap pendidikan.

Jika dilihat dari Human Development Index tahun 2018 dimana Indonesia masih menempati posisi 108 dari 187 negara di dunia. Di kawasan ASEAN saja kita masih tertinggal dari Singapura (9), Brunei (30), Malaysia (63) dan Thailand (89). Sementara di tingkat global Norwegia masih memimpin di peringkat teratas disusul Australia (2), Swiss (3), Belanda (4), Amerika Serikat (5), Jerman (6), Selandia Baru (7), Kanada (8), Singapura (9) dan Denmark (10). Hal ini bisa ditafsirkan pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya mampu mengangkat harkat martabat ke tingkat yang lebih baik.

Menyadari sepenuhnya bahwa kualitas pendidikan lebih banyak ditentukan oleh kualifikasi dan kompetensi guru dan tenaga kependidikan sebagai ujung

Tombak dan ruh pendidikan itu sendiri, dua kementerian yang langsung bersinggungan dengan hal ini, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama terus berupaya melakukan berbagai terobosan. Penguatan dan peningkatan kualifikasi akademik melalui jalur perkuliahan maupun peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui program-program diklat, kursus, workshop terus dilakukan. Program sertifikasi, berbagai ajang kompetisi antar Guru dan tenaga kependidikan, serta pemberian award penghargaan kepada Guru dan tenaga kependidikan berprestasi dari tingkat daerah hingga nasional terus digalakkan untuk memotivasi dan mendongkrak kinerja guru-guru kita.

3. Kinerja Tenaga Pendidik

Pembinaan dan pengembangan tenaga administrasi pendidikan dan kependidikan merupakan sebuah usaha untuk memajukan dan meningkatkan kualitas dari hasil pekerjaan tenaga administrasi pendidikan dan kependidikan yang ada di setiap sekolah. Kegiatan ini bertujuan untuk menumbuhkan potensi masing-masing tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan yang mencakup bagaimana cara mengorganisasikan kependidikan dan wawasan dalam berpikir sehingga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan dapat berjalan dengan lancar, selain itu membentuk sikap dalam menyikapi pekerjaan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari - hari sehingga produktivitas kerja dalam administrasi pendidik dan tenaga kependidikan dapat ditingkatkan. Pembinaan tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan mencakup kenaikan pangkat dan jabatan yang bersumber dari pencapaian dalam pekerjaan dan disiplin. Pembinaan yang dimaksud adalah semua bentuk upaya untuk memajukan dan meningkatkan kualitas, kompetensi, kemampuan, dan keterampilan, yang bertujuan

Untuk kelancaran dalam melaksanakan tugas administrasi pendidik dan tenaga kependidikan.

Adapun Prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga administrasi pendidik dan kependidikan, yaitu:

- a. Dilaksanakan oleh semua tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
- b. memiliki tolak ukur pada perubahan tingkah laku demi meningkatkan kemampuan dan potensi profesional atau cara untuk melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan kewajiban masing-masing individu tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja setiap tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah dan membuat berbagai penghargaan, kesejahteraan, dan insentif sebagai bentuk apresiasi yang bertujuan sebagai jaminan agar kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan social-psikologi terpenuhi dengan baik dan maksimal.
- d. Membina dan membimbing tenaga pendidik sebelum dan sesudah menduduki suatu jabatan posisi.
- e. Dibuat agar mencapai tujuan dalam pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan evaluasi, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
- f. Memberikan bimbingan jenjang karir tenaga kependidikan yang disesuaikan dengan bidang yang dikuasai oleh masing-masing jenis

kependidikan itu sendiri.

Untuk pengembangan pegawai, ada beberapa cara yang sudah dikembangkan, pengembangan ini dilaksanakan dengan:

- a. Memberikan pembinaan berupa arahan yang diberikan kepada tenaga pendidik, saat melaksanakan tugasnya
- b. Mengadakan pelatihan berupa intern dan ekstern.
- c. Wajib mengikuti pendidikan formal
- d. Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi.
- e. Mengadakan penataran
- f. Lokakarya atau workshop, dll

Salah satu cara yang paling sering dipakai dan efektif adalah melalui penataran atau disebut inservice training kegiatan ini dilakukan dalam rangka penyegaran maupun dalam rangka peningkatan kemampuan tenaga kependidikan. Adapun cara lainnya dapat dilakukan oleh masing-masing individu secara mandiri atau disebut self propelling growth atau bersama-sama collaborative effort, contohnya mengikuti kegiatan atau kesempatan seperti on-the-job training, seminar, workshop, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi dan sebagainya.

A. Kenaikan Pangkat PTK

Setiap individu memiliki hak untuk mendapatkan kenaikan pangkat, jika sudah memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan untuk kenaikan pangkat itu. Kenaikan pangkat bukan hanya sebagai suatu hak yang dapat diterima oleh setiap individu, akan tetapi langsung sebagai pemberian penghargaan kepada individu

yang berhubungan atas hasil dari pekerjaannya. Adapun kenaikan pangkat pegawai negeri sipil diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Sekurangnya 4 tahun dalam pangkat yang sandang dan setiap unsur DP3 sekurang kurangnya memperoleh nilai baik dalam tahun terakhir
- 2) Sekurangnya 5 tahun dalam pangkat yang dimiliki setiap unsur DP3 sekurang-kurangnya bernilai cukup dalam tahun terakhir.

Kenaikan pangkat berupa sebuah penghargaan bagi seorang pegawai yang merupakan salah satu bentuk dari promosi untuk jabatan yang lebih tinggi.

Ada beberapa jenis-jenis kenaikan pangkat :

1. Kenaikan pangkat reguler

Diberikan kepada pegawai yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan tanpa terikat pada jabatan yang dipangkunya.

2. Kenaikan pangkat pilihan

Kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai apabila telah memegang jabatan structural atau fungsional, dalam batas-batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

3. Kenaikan pangkat istimewa

Kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai yang sudah memiliki prestasi kerja yang sangat bagus dan menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.

4. Kenaikan pangkat pengaduan

Kenaikan pangkat yang diberikan sebagai bentuk penghargaan bagi pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun dan akan mengakhiri masa jabatannya dengan hak pensiun.

5. Kenaikan pangkat anumerta

Suatu kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari pada pangkat yang dimiliki, yang bertujuan menghargai pengabdian dan jasa-jasanya kepada negara dan bangsa.

6. Kenaikan pangkat dalam tugas belajar

Kenaikan pangkat yang diberikan dalam batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang dipangku sebelum yang bersangkutan mengikuti pendidikan atau latihan jabatan dan dilaksanakan berdasarkan ketentuan - ketentuan yang berlaku.

7. Kenaikan pangkat menjadi pejabat negara

Kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai apabila pegawai tersebut diangkat menjadi pejabat negara, baik yang dibebaskan dari jabatan organiknya, maupun yang tidak dibebaskan dari jabatan organiknya.

8. Kenaikan pangkat dalam penugasan diluar instansi

Kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai yang dipekerjakan atau diperbantukan kepada instansi lain.

9. Kenaikan pangkat dalam wajib militer

Kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai selama menjalani dinas wajib militer kenaikan pangkat ini dipertimbangkan kembali setelah kembali dari dinas wajib militer.

10. Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah

Kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai yang sudah menyelesaikan belajar sesuai dengan surat tanda tamat belajar yang diperolehnya.

B. Pemberhentian dan Pensiun PTK

Pemberhentian dan pemensiunan adalah sebuah hal yang memiliki persamaan, yaitu sama – sama memutuskan hubungan pekerjaan. Penggunaan kata pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja biasanya digunakan di perusahaan. Istilah pensiun sering digunakan dalam instansi pemerintahan atau bagi pegawai negeri.

Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Sedangkan pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, atau karena peraturan yang ada dalam perusahaan tersebut, atau keinginan karyawan itu sendiri.

Pemberhentian seorang karyawan disebabkan oleh peraturan – peraturan perusahaan tersebut, keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiun, apabila kontrak kerja berakhir, kesehatan karyawan, meninggal dunia, perusahaan likuidasi. Pemberhentian harus didasarkan UU No. 12 Tahun 1964 KUHP dan sejjin Panitia Perselisihan Pegawai dan Perusahaan Daerah (P4D) secara berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada organisasi.

Kegiatan pemensiunan Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai arti yaitu berakhirnya status seseorang dari status pegawai negeri sipil karena alasan – alasan tertentu. Pemensiunan PNS itu sendiri dapat terjadi karena ada beberapa penyebab diantaranya yaitu atas permintaan sendiri, mencapai batas usia pensiun, adanya penyederhanaan organisasi, tidak cakap jasmani rohani, meninggalkan tugas, meninggal dunia atau hilang dan lain-lain.

Adapun hak pensiunan PNS diatur dalam Undang-Undang No. 11 Tahun

1969. Pensiun yang dimaksud adalah peristiwa berhentinya seseorang bekerja yang telah selesai menjalankan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil karena telah mencapai batas yang telah ditentukan atau karena menjalankan hak atas pensiunnya. Untuk pensiun seorang PNS memiliki batas usia untuk mendapatkan pension, seorang pegawai negeri sipil dapat pensiun pada umur 56 tahun. Batasan usia ini dapat diperpanjang menjadi beberapa tahun lagi. Pertama, seorang PNS dapat pensiun pada umur 65 tahun bagi pegawai negeri sipil yang memiliki jabatan ahli peneliti dan peneliti, guru besar, lektor kepala dan lektor, jabatan lainnya yang ditentukan presiden. Kedua, seorang PNS dapat pensiun pada umur 60 tahun bagi pegawai negeri sipil yang memiliki jabatan eselon I dan eselon II, pengawas, guru sekolah menengah sampai dengan SMTA (kepala sekolah, dan pengawas). Ketiga, seorang PNS dapat pensiun pada umur 65 tahun bagi pegawai negeri sipil yang memiliki jabatan sebagai hakim.

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan atau pemutusan hubungan tenaga kerja karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian serius dari pimpinan.

Pemberhentian pegawai adalah sebatas fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya tanggung jawab masing – masing pihak organisasi dan pegawai dari hak dan kewajibannya sebagai instansi tempat bekerja dan sebagai pegawai. Kemudian kedua pihak yang terkait dan terikat dalam sebuah perjanjian atau kontrak dan ketentuan sebagai mantan pegawai dan mantan instansi tempat bekerja. Berkaitan dengan tenaga administrasi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, ada beberapa alasan pemberhentian

pegawai ini dapat dibagi dalam tiga jenis yaitu, pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh Dinas atau pemerintah, pemberhentian sebab lain-lain.

Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri, dengan alasan pindah tempat pekerjaan yang memiliki tujuan memperbaiki nasib, pemberhentian ini dilakukan oleh dinas atau pemerintah didasari oleh hal – hal berikut :

1. Apabila pegawai tersebut tidak cukup profesional dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
2. Adanya penyusutan atau penyederhanaan organisasi.
3. Memberikan peremajaan, diberikan kepada pegawai yang telah berusia 50 tahun yang sudah berhak pension dan harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun.
4. Apabila pegawai tersebut tidak sehat jasmani dan rohani sehingga berkemungkinan pegawai tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan semestinya.
5. Apabila pegawai melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga di tetapkan menjadi tersangka lalu dihukum penjara atau kurungan
6. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil

Apabila ada pemberhentian karena alasan lain, penyebabnya kemungkinan adalah pegawai tersebut meninggal dunia, hilang, sehabis menjalani cuti di luar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

C. IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁵⁵ Perubahan ini dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi tersebut. Perubahan dari luar ini merupakan faktor pendorong perubahan sebagai kekuatan, salah satu kekuatan yang utama berupa media pembelajaran teknologi, dengan teknologi yang telah modern saat ini seperti halnya belajar melalui Internet, TV, online, dan sebagainya, merupakan penyebab penting perubahan dari luar yang dapat membantu sekolah untuk mempermudah dalam pelaksanaan kinerja SDM. Sedangkan Perubahan dari dalam ini penyebab dilakukannya perubahan yang berasal dari dalam sekolah itu sendiri. Seperti persoalan hubungan antar komponen sekolah. Hubungan antar komponen sekolah yang kurang harmonis merupakan salah satu problem antara atasan dengan bawahan, problem yang menyangkut hubungan sesama anggota, dan persoalan yang terkait dengan mekanisme kerja. Mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah sekolah kadang juga merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Pola kerja yang birokratis ataupun sebaliknya dapat mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan menurunkan produktivitas kerja.

Kedua faktor ini saling berkaitan sehingga saling memperkuat antara yang satu dengan yang lainnya. Perubahan dapat dipercaya karena dapat dipicu lewat

⁵⁵ Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 37

sebuah rencana. Sebuah rencana yang baik, yang didukung oleh target-target yang terkendali dapat menggerakkan seluruh energi ke titik yang sama. Rencana yang dimaksud dapat terdiri atas dua atau tiga jenis rencana strategis yang berisi arah dan tujuan jangka panjang, dan yang kedua adalah rencana strategis tindakan (*action plan*), tanpa *action plan* perubahan akan gagal. Rencana ini harus dibuat tertulis, menyeluruh, lengkap, dengan perincian sasaran, waktu, serta *resources* yang diperlukan. Tanpa *resources* yang memadai, kita akan frustrasi. Seorang pimpinan yang cemerlang, bertangan dingin dan berhati bersih saja kemungkinan besar belum cukup untuk menggerakkan perubahan, kecuali ia seorang pemimpin yang datang membawa kunci emas, yaitu kunci yang dapat membuka sumber – sumber daya baru untuk mengembangkan organisasi.

Pada intinya implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan diterapkan agar sekolah dapat bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain, apalagi di era modern saat ini. Apabila sekolah tidak melakukan manajemen perubahan maka sekolah akan tertinggal. Karena begitu banyak sekolah yang ada di Medan dan semakin berkembangnya zaman daya saing antar lembaga pendidikan semakin kuat. Semakin sering dilakukannya manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan maka SDM yang ada di sekolah akan semakin baik. Baik tidaknya produk yang dihasilkan oleh sekolah tergantung bagaimana kepala sekolah memimpin dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan nya agar melakukan tugasnya se professional mungkin. Apabila kinerja pendidik dan tenaga pendidik sudah baik maka produk yang dihasilkan akan baik pula. Nah hal itu bisa menjadi daya tarik sekolah. Semakin banyak prestasi yang dihasilkan oleh siswa semakin baik pula kualitas lembaga

pendidikan tersebut. Jadi dengan itu sekolah dapat bersaing dengan lembaga pendidikan manapun dan pastinya akan memberikan hasil terbaik pula.

D. PENELITIAN YANG RELEVAN

1. Penelitian Jiman (2011) dalam tesis yang berjudul “Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Argamakmur)” menyimpulkan bahwa pengelolaan laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam di SMA Negeri 1 Argamakmur, sudah baik dan mendukung peningkatan mutu pendidikan IPA. Kesimpulan ini didukung oleh hasil investigasi yang menentukan dokumen rencana pelaksanaan program kerja laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam disusun berdasarkan konsep perencanaan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua guru IPA (kimia, fisika dan biologi), koordinator laboratorium, dan laboran.
2. Penelitian Mifka (2018) dalam tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan (studi deskriptif kualitatif di MTs N 2 Bandar Lampung)” menyimpulkan bahwa penyelenggara program kelas unggulan di MTs N 2 Bandar Lampung bertujuan untuk mencetak kader yang menguasai ilmu pengetahuan terutama di bidang ilmu agama sebagai generasi penerus yang berkualitas dan professional. Kemudian terbentuknya jaringan kerjasama tim pengembang kurikulum dengan Musyawarah Guru Mata Pelajaran, tersedianya guru-guru yang berkompeten, peranan komite madrasah yang proaktif dalam memfasilitasi pelaksanaan program kelas unggulan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif. Metode ini digunakan untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang Implementasi Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs N 3 Medan secara objektif. Metode deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah yang atau memelihara kondisi dan praktik - praktik yang berlaku. Adapun alasan peneliti menggunakan metode kualitatif karena bentuk kegiatan manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan cenderung mengacu pada bentuk deskriptif.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder diperoleh dengan teknik observasi dan teknik wawancara tentang unsur-unsur yang terdapat dalam paradigma penelitian dengan kepala Madrasah. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan teknik dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di MTs N 3 Medan.

Menurut Lexy Moleong penelitian kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, gambar dan bukan angka, yang mana data diperoleh dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.”⁵⁶

⁵⁶ Lexy J. Moleong. 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, hal. 4

Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga memilih menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan Moleong⁵⁷ sebagai berikut:

1. Menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi

B. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs N 3 Medan. Penelitian ini diawali dengan studi pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun ajaran 2019/2020.

C. Partisipan dan Setting Penelitian

Setting (tatanan atau deskripsi penelitian) di antaranya adalah penetapan informan penelitian dan aktivitas penelitian.

1. Subjek penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah kepala Madrasah, wakil kepala Madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat, guru mata pelajaran atau wali kelas, MTs N 3 Medan. Penentuan kepala Madrasah, wakil kepala Madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat serta guru pengampu mata pelajaran

⁵⁷Lexy J. Moleong. 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosda Karya, hal.3

sebagai subjek penelitian karena kepala Madrasah, wakil kepala Madrasah bidang kesiswaan, kurikulum, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat, guru kelas, atau orang-orang yang terlibat langsung dalam manajemen Madrasah yang berjumlah 19 orang.

2. Kehadiran dan Aktivitas Peneliti di Lapangan

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas maka penelitian ini akan mengungkapkan, mempelajari, menemukan, menggali dan memfokuskan pada kegiatan manajemen perubahan oleh kepala sekolah sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan sebagai evaluator pendidikan dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk itu peneliti terus menjaga keakraban dengan sumber data primer dan sekunder dan aktivitas yang peneliti lakukan di lapangan adalah melakukan pengamatan (observasi), wawancara dan melakukan studi dokumen yang dianggap mendukung dalam penelitian ini.

D. Pengumpulan Data.

Proses penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang ke lokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang didengar dan dilihat selanjutnya data tersebut dianalisis. Data dan informasi yang dikumpulkan, dikelompokkan dan dianalisis kemudian ditemukan makna berbagai perubahan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan MTs N 3 Medan

Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode penelitian kualitatif berdasarkan pada fenomenologi dengan menggunakan empat kebenaran empirik, yaitu: 1) kebenaran empirik sensoris, 2) kebenaran empirik logis, 3) kebenaran

empirik etik, dan 4) kebenaran empirik transedental.⁵⁸ *Pertama*, kebenaran empirik sensoris diperoleh berdasarkan empirik inderawi. *Kedua*, kebenaran empirik logis dapat dihayati melalui ketajaman berpikir dalam memberi makna atas indikasi empirik. *Ketiga*, kebenaran empirik etik diperoleh berdasarkan ketajaman akal budi dalam memberi makna ideal terhadap interaksi empirik. *Keempat*, kebenaran empirik transedental diperoleh berdasarkan pemikiran, akal budi dan keyakinan manusia dalam memberi makna tentang sesuatu yang berada di luar diri dan lingkungannya.

Dengan demikian bila dikaitkan dengan kebenaran-kebenaran empirik di atas bahwa penelitian ini bertujuan untuk mencari kebenaran inderawi, logis, etik, dan transedental hal ini akan menuntun peneliti dalam memberi makna setiap fenomena yang terjadi pada saat berlangsungnya penelitian.

Penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi atau uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dari setiap perubahan yang dilakukan di MTs N 3 Medan. Selanjutnya tujuan penelitian kualitatif untuk membentuk pemahaman-pemahaman yang rasional. Aktivitas internal yang dilakukan dalam penelitian ini di antaranya adalah melihat langkah-langkah atau upaya perubahan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan mengamati proses pembelajaran guru, dan melihat kinerja guru setelah perubahan itu dilaksanakan.

Adapun instrumen atau alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁵⁸Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 51.

a) Pengamatan (Observasi)

Peneliti melakukan observasi atau pengamatan dengan tahap awal dengan memahami situasi dan kondisi untuk memudahkan dalam penyesuaian diri dengan lembaga yang ingin dijadikan objek atau tempat penelitian yaitu MTs N 3 Medan. Dengan mengenalkan diri dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru-guru, beserta pegawai Sekolah dan mengatakan tujuan peneliti tentang manajemen supervisi di sekolah ini.

Pengamatan atau observasi adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis.⁵⁹ Observasi diartikan juga sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada objek yang akan kita teliti. Sedangkan observasi secara tidak langsung adalah suatu peristiwa yang akan diteliti tetapi pengamatannya dilakukan melalui sebuah dokumen seperti film, slide ataupun foto.

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung implementasi manajemen perubahan oleh kepala Madrasah di MTs N 3 Medan. Peneliti melakukan pengamatan terhadap : 1) manajemen perubahan oleh kepala Madrasah, 2) pengamatan terhadap dokumen-dokumen Madrasah berupa dokumen manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala Madrasah, dokumen susunan organisasi Madrasah, dokumen laporan pengamatan dan evaluasi serta monitoring kepala Madrasah terhadap manajemen perubahan oleh kepala Madrasah di MTs N 3 Medan. 3) pengamatan terhadap apakah setelah dilakukannya perubahan, kinerja pendidik serta tenaga kependidikan nya semakin berkualitas atau tidak.

⁵⁹ Suharsimi Arikunto. 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta, hal. 30

b) Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶⁰

Setelah peneliti melakukan observasi dan kebetulan lokasi yang akan diteliti adalah lokasi ppl peneliti sendiri, sehingga memudahkan peneliti untuk dapat melakukan wawancara dengan Kepala sekolah, guru-guru, dan pegawai sekolah serta TU serta siswa untuk mendapatkan data, informasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan impllementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan.

Wawancara dilakukan secara langsung kepada informan atau sumber data. Mereka adalah: (a). Kepala sekolah, (b). Tenaga Pendidik (Guru), (c).Tata Usaha, (d) guru, (e) siswa. Dalam penelitian ini,, peneliti melakukan wawancara unntuk mendapat informasi dan data yang diperlukan berkaitan dengan Implementasi Manajemen perubahan Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs N 3 Medan yaiitu : informasi dan data mengenai manajemen perubahan dalam pengambilan keputusan, manajemen perubahan dibidang kurikulum, manajemen perubahan dibidang kesiswaann, manajemen perubahan dibidang sarana dan prasarana, manajemen perubahan dibidang tenaga pendidikan, manajemen perubahan dibidang keuangan, dan manajemen pendidikan dibidang hubungan masyarakat.

⁶⁰Moleong, *Metodologi*, h. 135.

Wawancara ini pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara berstruktur dan wawancara yang tidak berstruktur. Teknik wawancara berstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan wawancara tidak berstruktur timbul apabila jawaban kurang berkembang diluar pertanyaan-pertanyaan berstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kedua teknik tersebut secara bersamaan agar lebih banyak menjangkit data yang diperlukan.

c) Studi Dokumentasi

Setelah melakukan observasi dan wawancara peneliti melakukan studi dokumentasi dengan memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini juga dilakukan melalui pengkajian berbagai dokumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan tata letak, organisasi pengelolaan, dan bentuk pengelolaan pendidikan karakter, yang didokumentasikan melalui foto-foto.

Foto yang digunakan dalam penelitian merupakan foto penelitian naturalistik dan foto bukan hanya sekedar gambar karena banyak hal yang bisa digali dari foto untuk memperhatikan dengan cermat dalam rangka memahami lebih mendalam.⁶¹ Dalam penelitian ini, peneliti mendokumentasikan : 1) bentuk manajemen perubahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di MTs N 3 Medan, 2) kegiatan wawancara peneliti terhadap struktur organisasi MTs N 3 Medan dalam rangka memperoleh informasi dan data yang berkaitan dengan manajemen perubahan oleh kepala Madrasah. Peneliti mendokumentasikannya dalam bentuk

⁶¹ S. Nasution. 2006, *Metode Research (penelitian Ilmiah)*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 87

foto-foto naturalistik. Teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh untuk penelitian ini.

d) Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.⁶² Dalam Sugiyono menyatakan bahwa instrument itu diperlukan, karena peneliti dapat menemukan data yang diangkat dari fenomena, peristiwa, atau dokumen tertentu. Instrument yang digunakan oleh peneliti ditentukan beberapa hal meliputi: objek penelitian, sumber data, waktu, teknik yang akan digunakan untuk pengolahan data yang peneliti peroleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.⁶³

Peneliti sebagai instrument dalam praktiknya menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Ada beberapa keuntungan menjadikan peneliti sebagai instrument penelitian ini, yaitu :

- a. Peneliti sebagai instrumen dapat berinteraksi dengan lingkungan dan responden yang ada, memiliki kepekaan dan dapat berinteraksi terhadap stimulus yang diperkirakan bermakna bagi peneliti,
- b. Peneliti sebagai instrumen dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat memahami situasi dengan segenap dinamikanya, peneliti dapat mengumpulkan data aneka ragam data pada berbagai jenis dan tingkatan, karena sifat holistik penelitian menuntut kemampuan menangkap fenomena dengan segenap konteksnya secara simultan.

⁶² Sugiono. 2010, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, hal. 102

⁶³ *Ibid*, hal. 135

- c. Peneliti sebagai simultan dapat merasakan, memahami dan menghayati secara kompeten dan simultan atas aneka stimulus yang muncul secara kontekstual atau melalui proses interaksi dan merumuskan kesimpulan yang sementara sangat berguna untuk menentukan arah panggilan data selanjutnya guna memperdalam dan mempertajam temuan penelitian
- d. Dengan peneliti sebagai instrumen penelitian memungkinkan kalau ada fenomena atau ada responden yang memiliki pendapat menyimpang, bahkan bertentangan dapat digali lebih jauh dan mendalam untuk mengetahui mengapa yang bersangkutan berpendapat seperti itu
- e. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh sehingga pada saat itu pula dapat segera mengumpulkan data lebih lanjut sebagai umpan balik untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan terhadap fenomena yang diperoleh dan sumber data atau informasi penelitian.⁶⁴

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan mengobservasi kelengkapan dokumen dan bagaimana manajemen perubahan oleh kepala Madrasah di Lampung Selatan, tempat peneliti melakukan penelitian serta terlibat langsung dengan melakukan wawancara kepada subyek penelitian yaitu kepala Madrasah.

E. Analisis Data

Pada penelitian yang dilakukan ini menggunakan analisis model Milles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data, (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan.

⁶⁴ S. Nasution. 2006, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 46

Yang dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data tentang Implementasi manajemen perubahann terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih spesifik.⁶⁵

1. Reduksi Data

Peneliti menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Untuk memudahkan penyimpulan data-data yang telah didapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan yaitu di MTs N 3 Medan, kemudian dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dan berkaitan dengan implementasi manajmeen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan, agar hasilnya menjadi lebih baik.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data Peneliti menggunakan analisis data berupa penyajian data yaitu dengan pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang

⁶⁵Salim dan Syahrums. 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cipta Pustaka, hal. 147

berkaitan dengan implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk disajikan dan dipergunakan untuk penelitian.

3. Menarik Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi data kemudian dilanjutkan dengan penyajian data, yaitu semua hasil observasi, wawancara, dan temuan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan, dan selanjutnya diproses dan dianalisis, maka proses selanjutnya adalah dengan menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data, tulisan, tingkah laku pada subjek atau tempat penelitian yang terkait dengan perubahan untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan.

F. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah langkah-langkah penelitian yang digunakan peneliti dalam rangka menggambarkan situasi yang sesungguhnya terjadi. Oleh karena itu peneliti membagi beberapa setting (deskripsi penelitian) meliputi: melakukan studi teori, melakukan studi pendahuluan dan membuat rancangan penelitian.

1. Melakukan Studi Teori

Aktivitas peneliti pada studi teori adalah menelusuri berbagai referensi di perpustakaan dan internet kemudian mengumpulkannya sesuai dengan tema penelitian. Kegiatan mengumpulkan dan menelusuri bahan referensi senantiasa peneliti lakukan dan sesuai dengan perencanaan dimulai pada tanggal 10 Oktober 2019. Kegiatan ini terus berlangsung sampai pada proses konsultasi bimbingan dengan pembimbing mini riset. Peneliti terus mengadakan pencatatan hal-hal yang berkaitan dengan arahan dan bimbingan dari pembimbing. Selain itu peneliti juga melakukan *cross check* terhadap semua sumber yang diambil sehingga diperoleh landasan teori yang kuat dan valid.

2. Melakukan Studi Pendahuluan

Pelaksanaan studi pendahuluan yang peneliti lakukan adalah dengan mendatangi langsung ke lokasi penelitian dan mengadakan observasi secara langsung serta mencatat hal-hal yang penting terkait dengan objek penelitian ini. Pada kegiatan ini konsentrasi peneliti adalah melakukan penelusuran pada langkah-langkah atau upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai koordinator, konsultan, penggerak, pemimpin dan evaluator dalam manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N 3 Medan. Kemudian akan dihasilkan kesesuaian dengan bahan-bahan referensi yang sudah dikumpulkan sebelumnya. Pada studi pendahuluan ini peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan dengan aktivitas informan. Hasil-hasil dari studi pendahuluan selanjutnya dikumpulkan dan dikategorisasikan.

3. Membuat Rancangan Penelitian

Pada kegiatan perancangan penelitian peneliti menyusun *outline* dan garis besar penelitian dalam sebuah proposal yang telah diseminarkan. Selanjutnya peneliti menggambarkan yang sesungguhnya terjadi. Dalam pelaksanaannya peneliti membagi beberapa langkah yang dimulai dari: a) pengumpulan data awal/studi pendahuluan; b) pengumpulan data pokok; c) melengkapi/konfirmasi terhadap data; dan d) penulisan laporan penelitian. Sedangkan setting (tatanan atau deskripsi penelitian) di antaranya adalah penetapan informan penelitian dan aktivitas penelitian.

G. Penjamin Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau terpercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi: “(a) kredibilitas, (b) keteralihan, ketergantungan, dan (c) kepastian.”⁶⁶ Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kreadibilitas

Setelah peneliti melakukan penelitian maka peneliti meneliti kembali penelitian dengan turut serta dalam proses komunikasi dalam proses pengumpulan data dari pihak sekolah atau tempat/lokasi penelitian yaitu MTs N 3 Medan. Hingga data yang dibutuhkan benar-benar telah diperoleh dengan baik agar tidak terjadi

⁶⁶Salim dan Syahrudin. 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cipta Pustaka, hal. 165

perbedaan atau perbandingan pendapat antara pihak sekolah dan guru-guru di tempat. Kemudian menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Dan peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan kesaksian dari seseorang atau suatu lembaga selama penelitian, sehingga data diperoleh dengan baik dan dapat dipercaya sebagai bukti dari sebuah penelitian. Untuk mempercayai dan menyakini suatu yang terkait dengan ketepatan dari kesaksiannya sendiri terhadap logika, kebenaran, dan kejujuran di tempat penelitian.

Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu:

- a) Memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
- b) Pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
- c) Triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.
- d) Peer debriefing (membicarakannya dengan orang lain) yaitu mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.
- e) Mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-

dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian- pengujian untuk

- f) mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.

2. Keteralihan

Dalam melakukan pemeriksaan dan pengecekan data peneliti melakukan keteralihan dengan mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas tentang penelitian sehingga kita dapat mengetahui situasi hasil penelitian ini untuk diberlakukan dan diterima. Dan implementasi manajemen perubahann terhadap kinerja pendidik dann tenaga kependidikan ini diharapkan dapat dipahami oleh pembaca lain, sebab dengan memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang.

3. Ketergantungan

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan manajemen perubahan di MTs N 3 Medan.

4. Kepastian

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya sebagai gambaran objektivitas atau suatu penelitian dan sebagai suatu proses akan mengacu pada hasil penelitian. Untuk

mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa data cukup berhubungan dengan implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggung jawabkan

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam bab ini membahas tentang hasil penelitian dan akan dipaparkan berbagai data MTs Negeri 3 Medan, hasil penelitian pada bab ini akan dibagi menjadi dua bagian yaitu, pertama potret atau gambaran tentang MTs Negeri 3 Medan dan wawancara yang berhubungan dengan rumusan masalah, kedua hasil berupa temuan yang berhubungan dengan rumusan masalah yaitu implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam bidang peran kepala sekolah sebagai agent of change.

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri 3 Medan

a. Latar Belakang Berdirinya Madrasah

Pembangunan di bidang agama terutama di bidang pendidikan memiliki kedudukan dan peranan yang sangat penting dalam meletakkan landasan moral, etika, teknologi dan spiritual yang kokoh dalam pembangunan di bidang Pendidikan Nasional.

Proses pengembangan di bidang pendidikan diarahkan pada upaya meningkatkan kecerdasan bangsa, meningkatkan kualitas dan kuantitas anak didik (siswa), maka pendidikan agama merupakan sarana untuk menambah semangat dan menambah kenikmatan beragama serta meningkatkan ketakwaan terhadap Allah SWT. Karena berperan dalam memelihara kesatuan dan persatuan bangsa, apa lagi pada saat-saat sekarang ini.

Pendidikan agama sangat memegang peranan untuk menciptakan anak didik yang bermoral dan berakhlak mulia.

Sejalan hal tersebut, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama RI.

Pada dasar berdirinya, Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan merupakan Madrasah Diniyah Awaliyah yang dikelola oleh Badan Kenaziran Masjid Nurul Iman bersama masyarakat Islam di kawasan Perumnas Helvetia Medan pada Tahun 1997. Pihak Badan Kenaziran Masjid Nurul Iman dan masyarakat sekitarnya menyerahkan kepada Kementerian Agama. Oleh karena banyaknya permintaan masyarakat agar Kementerian Agama dapat membangun Madrasah Tsanawiyah Negeri yang sejajar dengan SMP maka pihak Kementerian Agama menegerikan Madrasah Diniyah Awaliyah menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan,

b. Tahun Berdiri

Tahun berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yaitu pada Tahun 1997

c. Status Tanah

Status tanah Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan masih bersifat pinjam pakai sama pihak Pemko Medan

d. Letak Geografis

Letak geografis Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan (MTs Negeri 3 Medan) ini Terletak di Jalan Melati 13 Blok X Helvetia Medan. Yaitu dengan batas-batas sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Pemukiman warga
2. Sebelah Timur : Pemukiman Warga
3. Sebelah Selatan : Pemukiman Warga
4. Sebelah Barat : Pemukiman Warga

Ditinjau dari letaknya MTs Negeri 3 Medan tidak terletak dipinggir jalan umum. Akan tetapi, sekolah MTs Negeri 3 Medan berada sedikit masuk ke kedalam gang yang berada di tengah-tengah pemukiman warga. Keadaan dan kondisi di MTs Negeri 3 Medan ini sangat baik, karena siswa/i nya mendapatkan fasilitas yang memadai untuk mereka belajar dan melakukan kegiatan-kegiatan di sekolah tersebut. Ketenangan lingkungan terjaga dengan baik, hal ini dikarenakan selain kondisi dari letak geografisnya yang baik juga didukung oleh adanya pagar yang mengelilingi sekolah tersebut. pagar dan tembok yang cukup tinggi juga mengurangi gangguan dari pihak luar terhadap sekolah.

e. Kepala Madrasah Pertama Hingga Sekarang

Untuk kelancaran proses pelaksanaan KBM serta tertibnya administrasi Madrasah, maka ditunjuk dan diangkatlah Bapak Drs. H.

Kasman, M.Ag untuk menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yang pertama.

Dari sejak pertama berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan Tahun 1997 sampai dengan sekarang telah empat (4) kali pergantian kepala Madrasah sbb :

1. Drs. H. Kasman, M.Ag dari Tahun 1997 s.d 2003
2. H. Amran Rokany, S.Ag dari Tahun 2003 s.d 2008
3. Drs. H. Hamidi Nasution, M.Psi dari Tahun 2008 s.d 2018
4. Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si dari tahun 2018 s.d sekarang

2. Identitas Madrasah

Sebagai lembaga pemerintah yang bergerak di bidang pendidikan yang tujuannya adalah untuk mencerdaskan bangsa yang diharapkan agar anak didik menjadi cerdas beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka Madrasah ini juga mempunyai identitas sebagai berikut:

1. Nama Madrasah : MTs. NEGERI 3 MEDAN
2. NSM : 11.2.11.12.70.003
3. NPSN : 10264578
4. Izin Operasional : 107 Tahun 1997
5. Akreditasi : A
6. Alamat Madrasah : Jln. Melati 13 Helvetia
7. Kecamatan : Helvetia Tengah
8. Kabupaten / Kota : Medan
9. Tahun Berdiri : 1997
10. NPWP : 001983477124000

11. Nama Kepala Madrasah : Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si
12. No. Telp. / HP : 061- 8472306
13. Kepemilikan : -
- Status Tanah : Pinjam Pakai
- Luas Tanah : 900 m²

3. Visi Misi, Tujuan dan Strategi Madrasah

Visi :

Menjadi Madrasah yang unggul dalam kualitas berdasarkan IMTAQ dan menjadi kebanggaan umat, nilai nilai budaya dan karakter bangsa.

Misi :

Disiplin dalam kerja, mewujudkan manajemen kekeluargaan, kerjasama, akhlakul karimah, pelayanan prima dengan meningkatkan profesionalisme guru dan mengeratkan silaturahmi

Tujuan :

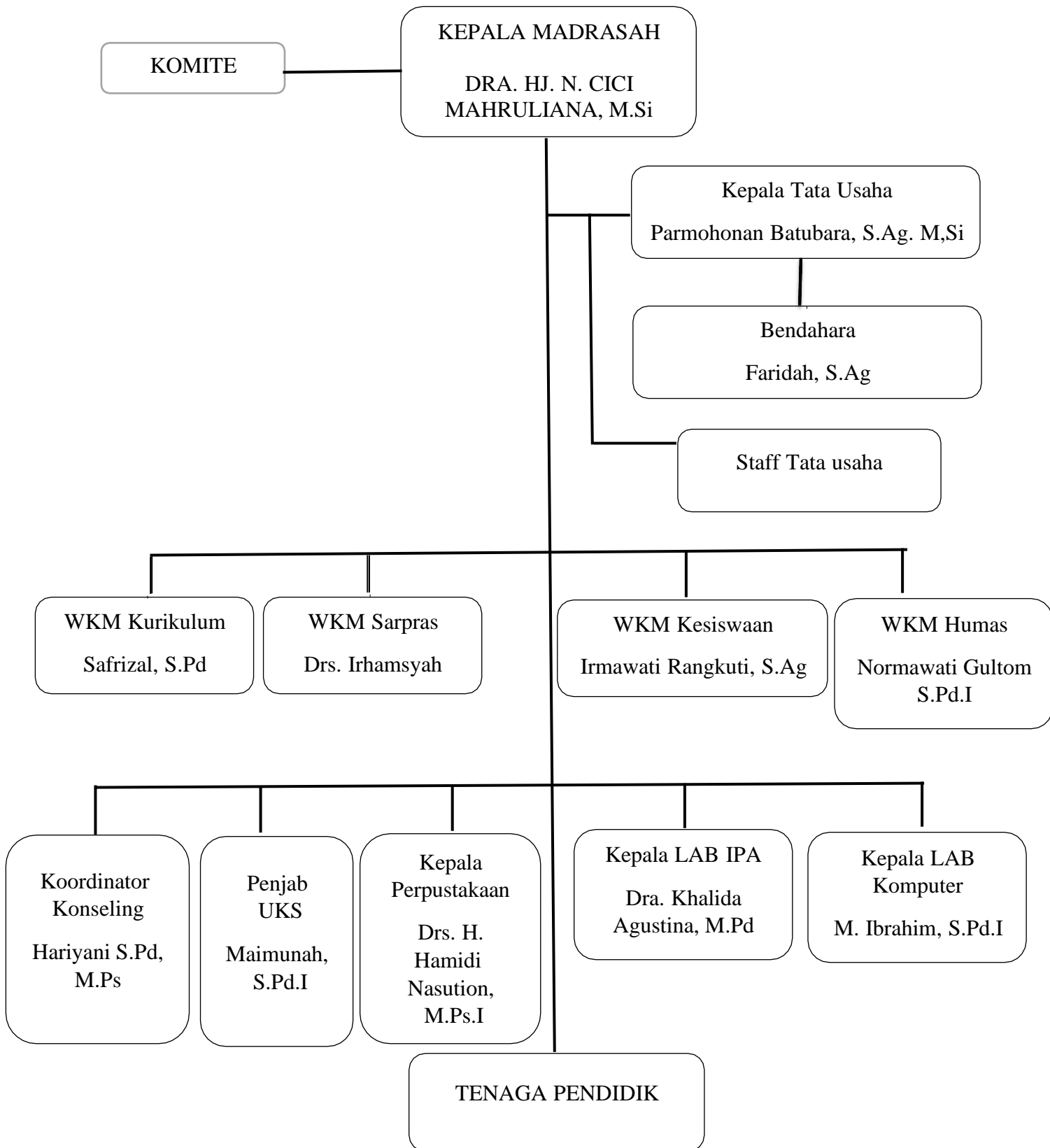
1. Mengembangkan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
2. Meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif.
3. Meningkatkan dan mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan bakat dan minatnya.
4. Wewujudkan suasana lingkungan pendidikan yang sehat , kondusif dan Islami.

5. Memenuhi konsep pembelajaran sesuai Standar Isi dan Standar Proses.
6. Memiliki Team, dan Pengkaderan untuk dipersiapkan sebagai peserta berbagai lomba dan kompetisi mata pelajaran termasuk Olympiade Matematika dan Fisika yang diharapkan mampu menjadi juara tingkat Propinsi dan Nasional.
7. Mengembangkan berbagai wadah/ program penghayatan dan pengalaman agama antara lain, manasik haji, sholat jenazah/ mengurus jenazah, tahtim tahlil, bintal untuk guru dan pegawai , tahfidz Al-Qur'an, Mubaliqh cilik, pembinaan qori dan qoriah. Mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki siswa melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler antara lain, Keterampilan pidato Bahasa Arab, Keterampilan pidato Bahasa Inggris, kaligrafi, seni tari, nasyid, paskibra, PMR, futsal, basket, dan volley.

Strategi :

1. Meningkatkan Kualitas Guru
2. Meningkatkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik
3. Meningkatkan kualitas prestasi nilai Ujian Sekolah dan Ujian Nasional
4. Meningkatkan sarana prasarana gedung

4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan



Gambar 4.1. Struktur Organisasi MTs Negeri 3 Medan

5. Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Siswa menjadi objek utama dalam sebuah lembaga pendidikan. Baik tidaknya kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan ditentukan oleh berkulitas atau tidaknya siswa/i di lembaga pendidikan tersebut. Adapun jumlah keseluruhan siswa/i di MTs Negeri 3 Medan tahun ajaran 2019/2020 dalap dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.1 Data Siswa/i di MTs Negeri 3 Medan

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		LK	PR	
1	VII 1	11	21	32
2	VII 2	16	16	32
3	VII 3	12	20	32
4	VII 4	12	19	31
5	VII 5	11	21	32
6	VII 6	11	21	32
7	VII 7	17	15	32
8	VIII 1	13	19	32
9	VIII 2	12	20	32
10	VIII 3	13	19	32
11	VIII 4	13	19	32
12	VIII 5	14	18	32
13	VIII 6	13	19	32

14	VIII 7	12	17	29
15	IX 1	15	21	36
16	IX 2	23	16	36
17	IX 3	20	16	36
18	IX 4	18	18	36
19	IX 5	20	16	36
20	IX 6	23	22	45
TOTAL		296	373	669

6. Prestasi Akademik/Non Akademik Siswa/i MTs Negeri 3 Medan

Prestasi siswa menjadi bukti nyata bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan sudah sangat baik.

Adapun data prestasi siswa/i dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.2 Data Prestasi Akademik/Non Akademik siswa/i MTs

Negeri 3 Medan

JENIS PRESTASI	TAHUN PEROLEHAN
Formasi Pengibaran Bendera	2018
GAP Ke XVI Kota Medan	
Juara III Devisi A LKBB GAP Ke XVI Kota Medan	
Juara II Devisi A Devile GAP ke XVI	
Piala Bergilir KADISPORA Medan Devisi A Aksi PASKIBRA	
Di SMA 7 Medan	
Juara II Singing Yayasan Bina Kreatif dan yayasan	2018
Ir. Drs Jahari Kacaribu	

Juara Harapan II Singing	2018
Juara Harapan III Singing	2018
Juara I Stand Up Comedy Card	2018
Juara III Stand Up Comedy Card	2018
Juara III Lomba Futsal SMK Tritech Cup 2018	2018
Juara V Olimpiade Matematika Tingkat Prov. Sumatera Utara	2018
Peringkat 15 Olimpiade Bahasa Inggris Tingkat Prov. Sumatera Utara	2018
Juara I Lomba Sholawat Pada Gebyar Madrasah Hebat	2019
Juara IV Lomba Myres di Manado	
Juara I Futsal MTs di Jabal Noor	2019
Juara II Tari Tradisional Pada Festival Olahraga Dan Seni Sekolah Angkasa	2019
JUARA I lomba Ketik Cepat CV. Kencana Sakti Motor	2019
Juara I KSM Bidang Study IPS	2019
Juara Umum LKBB Kegiatan Bambu Series 2019	2019
Finas 9 Besar Dalam Kegiatan MY Res	2019
Juara umum 3 golongan putri, Juara 1 LKBB Putri	2019
Juara 3 lomba memasak putri,	
Juara 3 maket perkemahan putra	
harapan 2 tari kreasi putri	
Harapan II LCTP Putra	
Harapan II pangkalan terbaik pu	
Harapan 3 tari kreasi putra,	
Harapan 3 pionering putra	
Harapan 3 memanah putra	
Harapan 3 memanah putri	
Juara I Kategori Cerpen Perpustakaan kota Medan	2019

Juara I Kategori Puisi Perpustakaan kota Medan	
Juara I Kategori Lukisan Perpustakaan kota Medan	
Juara I Lomba Vokal Group	
Juara III Lomba Vocal Group putra	
Juara I Tahfiz Putra	
Juara II Tahfiz Putra	2019
Juara III Vokal Solo Putri	
Juara II Olimpiade Sains	
Juara II Pelatih Terbaik	
Juara II Danton	
Juara II formasi pengibaran Paskibra Kota	
Medan Juara I Lomba PBB Paskibra Kota Medan	
Juara I Satuan Terfavorit	

7. Data Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Kegiatan pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik dan sukses tanpa adanya guru-guru sebagai pengajar. Di MTs Negeri 3 Medan sebagai contoh, pusat sumber belajar dan pusat pemberdayaan, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup memadai. Sebagaimana yang digambarkan dalam rekapitulasi data tenaga pendidik MTs Negeri 3 Medan Tahun Pembelajaran 2019/2020 berdasarkan Pendidikan terakhir sebagai berikut⁶⁷

⁶⁷ Dokumen Tata Usaha MTs Negeri 3 Medan

Tabel 4.3 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan

No	Kategori Guru/Pegawai	Lk	Pr	Jumlah
1	Guru PNS Kemenag	14	45	59
2	Guru PNS yang diperbantukan	-	-	-
3	Guru Honorar	2	6	8
4	Pegawai PNS Kemenag	4	3	7
5	Peg. Honor/Tenaga Teknis	4	3	7
Jumlah		24	57	81

8. Data Sarana dan Prasarana di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua peralatan perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Salah satu unsur yang paling penting dalam menunjang pencapaian tujuan pembelajaran adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai akan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Adapun MTs Negeri 3 Medan memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut:

Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana MTs Negeri 3 Medan

No	Jenis Prasarana	Ada dengan kondisi baik	Ada dengan kondisi rusak	Tidak ada
1	Ruang kelas	✓		
2	Ruang perpustakaan	✓		
3	Ruang laboratorium IPA	✓		
4	Ruang Pimpinan	✓		
5	Ruang Guru	✓		
6	Ruang Tenaga Adminitrasi	✓		
7	Tempat ibadah	✓		
8	Ruang konseling	✓		
9	Ruang UKS	✓		
10	Ruang OSIS	✓		
11	Ruang Pramuka	✓		
12	Ruang Organisasi kesiswaan	✓		
13	Jamban	✓		
14	Gudang	✓		
15	Ruang sirkulasi	✓		
16	Tempat bermain/olahraga	✓		
17	Kantin	✓		
18	Tempat parkir	✓		

B. Temuan Khusus Penelitian

Temuan khusus penelitian diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil temuan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yang berpedoman pada tiga fokus masalah penelitian yaitu tentang perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selanjutnya tentang kinerja pendidik serta tenaga kependidikan setelah dilakukannya manajemen perubahan. Kemudian faktor pendukung dan penghambat

dari implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang ada pada bab I.

1. Hasil Temuan Khusus Penelitian

a. Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan, Pengevaluasian dan Implementasi Manajemen Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Di dalam ilmu manajemen sebelum melakukan segala hal, sangat diperlukannya kerangka yang jelas serta tujuan yang jelas. Bukan hanya itu, untuk melakukan segala sesuatu sangat diperlukan pengkonsepian yang baik dan jelas pula. Seperti dalam prinsip manajemen, apabila kita ingin mencapai tujuan yang efektif dan efisien serta sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan hendaknya lakukan terlebih dahulu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengevaluasian. Apalagi untuk melakukan penerapan atau pengimplementasian perubahan di sebuah lembaga pendidikan, sudah pasti sangat butuh beberapa prinsip manajemen itu sendiri. Nah disini dalam melakukan manajemen perubahan tak akan lepas dari yang namanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengevaluasian yang dilakukan kepala sekolah agar setiap perubahan yang dilakukan itu dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

a) Perencanaan

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Cici Mahruliana selaku kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan tentang bagaimana cara ia mengkonsep perubahan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengevaluasian dan selanjutnya mengimplementasikan manajemen perubahan tersebut agar dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan. Nah hal pertama yang akan dibahas ialah tentang bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, yakni sebagai berikut:

“Langkah pertama sebelum dilakukannya perubahan ya direncanakan dulu kan. Jadi hal pertama yang saya rencanakan adalah saat dilakukannya perubahan, contoh perubahan kurikulum kan guru-guru serta tenaga kependidikan mau tidak mau harus bisa menerimanya walaupun itu sulit kan. Saat perubahan kurikulum akan dilakukan, maka perencanaan yang harus dibuat adalah akan dipanggil ataupun diundang narasumber yang bisa mengajari seperti WS (Widya Suara) dari balai diklat, kemudian dari Dirgen Pendis, Kemenag Jakarta agar saat perubahan kurikulum nanti dilaksanakan dan ada guru atau penaga kependidikan yang kurang paham akan kurikulum tersebut maka bisa dipermudah dengan diberikan pemahaman oleh para narasumber yang akan di undang. Jika nantinya narasumber sudah di panggil namun ada beberapa guru yang masih kurang memahami, maka perencanaan yang dibuat adalah menugaskan guru yang dianggap bisa untuk mengajari teman sesama guru yang kurang paham. Perencanaan selanjutnya adalah akan sedikit ditambahi atau dilengkapi fasilitas agar tenaga administrasi dalam melakukan tugas nya bisa lebih maksimal. Kelengkapan fasilitas kan salah satu hal yang mendorong baik tidaknya administrasi di sekolah. Perencanaan selanjutnya adalah terkait 5 budaya yang sangat digalakan oleh sekolah tersebut yakni integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Nah agar para pendidik dan tenaga kependidikan bisa lebih menjalankan 5 nilai budaya tersebut, maka perencanaan yang akan saya buat adalah diadakannya musyawarah ataupun rapat sesering mungkin guna mendengar masalah-masalah yang dihadapi oleh mereka, sehingga saat mereka tidak melakukan 5 nilai budaya tersebut, saya sebagai kepala sekolah bisa mengambil langkah untuk mengatasi hal tersebut”.⁶⁸

Selanjutnya untuk mendukung apa yang telah dikatakan oleh kepala sekolah di atas, penulis berhasil mewawancarai salah satu WKM kurikulum yang juga merangkap sebagai guru IPA, yaitu bapak Safrizal yang dilakukan pada tanggal 22 Februari 2020 pukul 09.00 WIB yakni sebagai berikut :

“iyaa.. jadi perubahan-perubahan yang dibuat oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan itu seperti yang dibilang kepala sekolah kalau beliau melakukan perencanaan untuk mengambil langkah utama. Contohnya begini, kayak yang udah dijelaskan sama bu cici kalo sekolah ini kan memakai lima budaya kerja yang diantaranya profesionalitas, inovasi dan tanggung jawab. Nah dari situ kata kuncinya. Saat kepala sekolah melakukan

⁶⁸ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

evaluasi jika ada guru yang kurang profesional dalam pekerjaannya, lalu kurang dalam inovasi mengajarnya dan kurang tanggung jawab atas pekerjaannya sendiri di sekolah ini, nah langkah yang dilakukan kepala sekolah sendiri sudah tepat. Contoh dari kurangnya inovasi dalam mengajar itu kan suatu masalah, jadi karna bertepatan juga harus dilakukannya pembaharuan kurikulum, nah itu bisa jadi solusi dari kuangnya inovasi guru. Jadi saat perintah dari pemerintah pusat untuk melakukan pembaharuan kurikulum, nah disitulah peran kepala sekolah untuk muelau merancang dan merencanakan akan langkah yang akan diambil untuk melakukan perubahan yakni perubahan kurikulum tersebut. Karna kan kalo dibuat pembaruan kurikulum, bukan hanya model belajar siswa yang berubah, tentunya metode yang dilakukan guru untuk mengajar pun harus berubah. Karena pastinya ada perbedaan antara kurikulum lama dengan kurikulum baru sesuai dengan perkembangan zaman kan. Nah disitu loah solusi agar guru memiliki inovasi baru dalam mengajar. Dengan adanya dorongan dan tuntutan untuk melakukan inovasi, pastinya para guru lebih semangat belajar hal baru dan menambah wawasan agak bisa melakukan inovasi tersebut. Dan untuk mendukung dan mendorong agar para guru dapat bellajar lebihh banyak serta menambah wawasan baru, peran kepala sekolah untuk memberikan jalan, yaitu dengan mengundang beberapa narasumber ataupun orang orang yang bisa mengajari seperti WS (widya suara) dari balai diklat, nah itu pernah dipanggil, terus dari dirgen pendis, kemenag Jakarta itu juga pernah kemari mengisi kegiatan sebagai narasumber”⁶⁹

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya langkah utama yang dilakukan kepala sekolah adalah mulai melakukan perencanaan. Yakni dengan memanggil berbagai narasumber agar saat dilakukannya perubahan, baik pendidik maupun tenaga kependidikan yang kurang memahami perubahan tersebut bisa menanyakan dan belajar langsung dari narasumber yang akan di undang. Selanjutnya pemenuhan fasilitas agar layanan administrasi dapat lebih maksimal, dan yang terakhir adalah menggalakan 5 nilai budaya kerja di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan tersebut

b) Pengorganisasian

Setelah dilakukannya perencanaan, maka langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Disini penulis melakukan wawancara kepada kepala sekolah yaitu ibu Cici Mahruliana pada tanggal 19 Februari pukul 09.00 WIB tentang

⁶⁹ Wawancara dengan guru sekaligus WKM kurikulum di MTs Negeri 3 Medan bapak Safrizal S.Pd, pada tanggal 22 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

setelah dilakukannya perencanaan, langkah selanjutnya kan pengorganisasian, yakni sebagai berikut :

“Setelah ibu rencanakan akan mengundang narasumber, ibu tinggal cari waktu yang tepat untuk melaksanakannya. Tak lupa hal itu semua harus di komunikasikan, harus dilakukan musyawarah ataupun rapat kepada para guru akan kesulitan apa saja yang mereka hadapi dalam pembaharuan kurikulum ini tadi. Tetap mendengar masukan dan saran dari para guru akan perubahan yang akan dilakukan. Setelah dilakukannya musyawarah ataupun rapat, sesuai dengan keputusan yang telah diambil, lalu dilakukannya pemanggilan narasumber tersebut. Lalu di lakukan seperti pelatihan dan seminar agar yang diharapkan guru bisa melakukan inovasi baru dan bertanggung jawab akan tugasnya sebagai guru. Nah disitulah dilaksanakan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Jadi setelah dilakukannya pemanggilan narasumber dari berbagai daerah, saatnya melakukan pengawasan atas kinerja guru. Walaupun perubahan kurikulum ini tadi harus berangsur angsur dilakukan, tak mengapa asal setiap guru tetap berproses dan berusaha lebih baik lagi dalam mengajar. Kemudian terkait penambahan atau upaya melengkapi fasilitas seperti yang telah direncanakan, itupun harus dilakukan oleh pihak sekolah. Karena seperti yang saya katakana di atas apabila fasilitas yang menunjang bidang administrasi lengkap, maka layanan administrasi tersebut akan semakin baik. Selanjutnya terkait 5 nilai budaya, kepala sekolah melakukan rapat seperti yang telah direncanakan sebelumnya.”⁷⁰

Dari wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwasannya pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah sudah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, yakni tentang memanggil berbagai narasumber agar saat dilakukannya perubahan, baik pendidik maupun tenaga kependidikan yang kurang memahami perubahan tersebut bisa menanyakan dan belajar langsung dari narasumber yang akan di undang. Selanjutnya pemenuhan fasilitas agar layanan administrasi dapat lebih maksimal, dan yang terakhi adalahh menggalakan 5 nilai budaya kerja di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan tersebut.

⁷⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

c) Pengawasan

Setelah dilakukannya perencanaan dan pengorganisasian, maka langkah selanjutnya adalah pengawasan. Disini penulis melakukan wawancara kepada kepala sekolah yaitu ibu Cici Mahruliana pada tanggal 19 Februari pukul 09.00 WIB tentang setelah dilakukannya perencanaan dan pengorganisasian langkah selanjutnya kan pengawasan, yakni sebagai berikut :

“Saat pengawasan dilakukan, apabila masih ada juga guru yang merasa kesulitan, maka seperti yang saya bilang di awal, ia bisa belajar dengan teman sesama guru, bisa saling sharing dan memberi masukan. Semua itu tentunya dilakukan agar kinerjanya semakin membaik. Kemudian terkait 5 nilai budaya yang digalakan di sekolah yakni integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, kan sudah dilakukannya rapat untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi oleh para pendidik dan tenaga kependidikan, nah disinilah saya sebagai kepala sekolah mengawasi apakah paraa pendidik dan tenaga kependidikan sudah semakin berintegritas, perofesional dalam menjalankan tugasnya, memiliki inovasi dalam mengajar, memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan memiliki keteladanan yang baik.”⁷¹

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan kepada salah satu guru bahasa Indonesia yaitu ibu Nursyaidah mengenai langkah yang dilakukan ibu Cici selaku kepala madrasah dalam mengawasi para guru untuk menerapkan nilai budaya kerja yang telah di tetapkan seperti integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab serta keteladanan. Wawancara tersebut dilaksanakan pada tanggal 20 Februari 2020 pukul 10.00 WIB yakni sebagai berikut:

“Menurut ibu sih cara yang dilakukan buk cici dalam mengawasi kami para guru agar menerapkan 5 nilai budaya kerja itu udah tepat. Contohnya kalo ada guru yang nggak masuk ataupun terlambat biasanya di tegur secara langsung. Nah kalo pas jam pelajaran guru ada yang nggak datang, nanti buk cici pasti nyari-nyari guru yang mata pelajarannya sama terus disuruh gantiin kalo memang kosong. Tapi kalo guru yang sama mata pelajarannya itu masuk jugak ya biasanya buk cici nyuruh guru yang ngampus mata pelajaran lain yang kosong disuruh masuk. Biar anak-anak nggak rebut dan nggak ada jam kosong selain jam istirahat gitu. Dan juga biar

⁷¹ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

nggak ganggu kelas sebelah. Karna kalo kelas nggak ada gurunya pasti adek taula yakan, bakalan ribut anak-anak. Jadi biar tetep kondusif biasanya buk cici ngelakuin itu. Nah tapi kalo buk cicinya lagi keluar kota atau ada urusan du luar jadi nggak ada di sekolah, biasanya guru-guru yang gerak langsung kalo ada kelas yang kosong. Sesama guru yang nyari guru yang mata pelajarannya sama untuk gantiin masuk kelas. Atau kalo ada anak PPL kayak sekarang ini yang adek liat, biasanya digantikan sama anak PPL. Yang penting kelas itu nggak kosong.”⁷²

Selanjutnya diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada kepala Perpustakaan yang juga mantan kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yaitu bapak Hamidi. Beliau telah menjadi kepala sekolah selama 11 tahun lamanya di sekolah tersebut. Wawancara tersebut dilakukan pada tanggal 21 Februari 2020 pukul 09.00 WIB yakni sebagai berikut :

“Iya.. dari yang bapak liat selama buk cici memimpin, langkah yang diambil beliau itu sudah baik karena beliau bukan hanya mengawasi para guru ataupun staf administrasi, tapi beliau juga sering mengawasi kondisi perpustakaan. Walaupun ruang perpustakaan itu masih bergabung dengan ruang kelas VII, namun siswa dibuat senyaman mungkin dan pihak perpustakaan pun berusaha agar dengan adanya siswa itu tidak mengganggu aktivitas di perpustakaan”⁷³

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwasannya kepala sekolah melakukan pengawasan akan pelaksanaan yang telah direncanakan sebelumnya.

d) Pengevaluasian

Setelah dilakukannya perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan maka langkah selanjutnya adalah pengevaluasian. Disini penulis melakukan wawancara kepada kepala sekolah yaitu ibu Cici Mahruliana pada tanggal 19 Februari pukul 09.00 WIB tentang setelah dilakukannya perencanaan,

⁷² Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia di MTs Negeri 3 Medan Ibu Nursyahdiah S.Pd, pada tanggal 20 Februari 2020 Pukul 10:00 Wib.

⁷³ Wawancara dengan kepala perpustakaan di MTs Negeri 3 Medan bapak Drs. H. Hamidi Nasution, M.PSI pada tanggal 21 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

pengorganisasian dan pengawasan, maka langkah selanjutnya adalah pengevaluasian, yakni sebagai berikut :

“Lalu setelah pengawasan kan dilakukan evaluasi. Nah di evaluuasi ini tadi bisa dilihat mana guru yang terus berproses untuk menjadi lebih baik dan mana guru yang enggan menerapkan perubahan. Bisa dilihat dari tingkat kedisipinan ia serta tanggung jawab ia dalam melakukan pekerjaannya. Tapi alhamdulillahnya disini semua guru menerima dengan baik akan perubahan yang seharusnya dilakukan. Walaupun kadang masih ada guru yang terlambat ataupun masih ada guru yang tidak hadir di jam pelajaran yang seharusnya ia mengajar, tapi itu bukanlah suatu masalah yang besar dan masih bisa di perbaiki. Initnya guru disini yang saya lihat terus berproses untuk lebih baik lagi. evaluasi dilakukan agar dapat mengetahui apakah perubahan yang dilakukan berjalan dengan baik atau tidak, dan sedikit banyaknya sudah bisa tau apa aja kekurangan ataupun hal yang harus diperbaiki oleh para guru dan staf administrasi. Misalnya kaya masalah kedisiplinan dan tanggung jawab. Nah masalah ini nggak akan jauh-jauh dari para guru. Kadang kan guru masih ada yang sedikit terlambat atau karna punya urusan diluar jadi yang seharusnya masuk jam pelajaran jadi nggak bisa masuk. Nah kalo gitu kan kelas bisa jadi nggak kondusif dan mengharuskan ada guru pengganti biar tetap ada yang masuk kelas. Nah hal itu kan jadi suatu masalah karna disini ibu lebih menekankan agar para guru bisa lebih berintegritas, profesional, memiliki inovasi dalam mengajar, bertanggung jawab dan memiliki keteladanan yang baik. Jadi hal itu akan terus ibu awasi dan ibu evaluasi agar para guru maupun staf administrasi dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin sehingga memiliki kinerja yang baik”⁷⁴

Dari wawancara yang dilakukan di atas dapat diambil kesimpulan tentang bagaimana kepala sekolah melakukan pengevaluasian agar nantinya kesalahan-kesalahan dapat diperbaiki dan sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut dapat selalu berproses untuk menjadi lebih baik lagi.

e) Implementasi manajemen perubahan

Implementasi manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara perencanaan terlebih dahulu, kemudian pengorganisasian, pengawasan serta evaluasi seperti yang telah penulis paparkan di atas. Nah dari segala proses yang telah dijelaskan, implementasi manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga

⁷⁴ *Ibid.*,

Kependidikan di MTsN 3 Medan sudah tepat dan sudah benar dilaksanakan, hal itu dibuktikan dengan beberapa temuan yakni bentuk implementasi manajemen perubahan yang dilakukan itu tidak jauh-jauh dari lima nilai budaya kerja yang harus dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan tersebut. 5 nilai budaya tersebut adalahh integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab serta keteladanan. Dimulai dari integritas, integritas erat kaitannya dengan mutu. Nah mutu pendidik dan tenaga kependidikan akan baik apabila sering dilakukannya perubahan demi perubahan. Lalu profesionalitas itu sendiri tidak akan ada para diri pendidik dan tenaga kependidikan apabila tidak dilatih serta ditambah kemampuannya, lalu inovasi, nah inovasi seperti yang telah di jelaskan di atas, kemudian tanggung jawab dan keteladanan pun tak akan bisa terjalankan jika tidak sering dilatih dan diawasi oleh kepala sekolah dengan dilakukan evaluasi. Nah dengan dilakukannya evaluasi dapat dilihat apa-apa saja yang harus diperbaiki, lalu dilakukannya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengevaluasian barulah diterapkan perubahan.

Dari paparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwasannya langkah yang diambil ibu Cici selaku kepala sekolah dalam menerapkan manajemen perubahan agar kinerja guru terus membaik itu sudahlah tepat. Hal itu dibuktikan dengan hasil observasi penulis selama penelitian bahwa penulis melihat langsung kejadian saat kepala sekolah menyuruh guru lain menggantikan guru yang sedang tidak hadir ataupun saat kepala sekolah tidak ada, ada inisiatif para guru untuk mencari pengganti guru yang tidak hadir dan tidak membiarkan kelas kosong. Nah dengan sikap yang ditunjukkan para guru tersebut terbukti bahwa para guru

memiliki jiwa tanggung jawab atas pekerjaannya. Jadi sangat tepat langkah yang diambil oleh kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan tersebut.

b. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Setelah Dilakukannya Perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Sesuai dengan judul penelitian skripsi penulis tentang implemementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan bahwasannya setelah beberapa perubahan yang telah dilakukan, diharapkan semua itu dapat meningkatkan kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan tersebut. Disini penulis akan membahas tentang bagaimana kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan.

Sebelum pembahasan tentang bagaimana kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan apakah berubah menjadi lebih baik atau tidak, penulis akan memberikan beberapa temuan tentang apa saja bentuk perubahan yang telah dibuat oleh kepala sekolah agar dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Bentuk-bentuk perubahan itu adalah perubahan kurikulum, perubahan untuk lebih menekankan 5 nilai budaya kerja seperti integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, selanjutnya memberi kesempatan dan peluang bagi para guru untuk mengikuti seminar baik itu nasional dan internasional yang bertujuan untuk menambah wawasan guru, selanjutnya memberikan peluang dan informasi tentang perlombaan karya ilmiah serta memberi kesempatan untuk melanjutkan study magister. Selain itu juga perubahan yang dilakukan adalah dengan memenuhi fasilitas untuk para tenaga kependidikan seperti para staff administrasi serta kebutuhan kepala perpustakaan. Dengan adanya bentuk bentuk perubahan tersebut maka sudah bisa

terlihat dengan adanya bukti dilapangan bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan akan lebih baik lagi dari waktu ke waktu.

a) Kinerja Pendidik

Untuk lebih menunjang dan hal yang mendukung dari pernyataan penulis akan temuan yang ditemukannya di lapangan, penulis juga melakukan wawancara kepada kepala sekolah yakni ibu Cici Mahruliana tentang apa saja bentuk perubahan, serta apakah kinerja pendidik itu lebih baik lagi setelah dilakukannya perubahan, yakni sebagai berikut :

“Jadi bentuk perubahan yang ibu lakukan itu tentang perubahan kurikulum, perubahan untuk lebih menekankan akan 5 nilai budaya kerja seperti intergritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, selanjutnya memberi kesempatan dan peluang bagi para guru untuk mengikuti seminar baik itu nasional dan internasional yang bertujuan untuk menambah wawasan guru, selanjutnya memberikan peluang dan informasi tentang perlombaan karya ilmiah serta memberi kesempatan untuk melanjutkan study magister. Contoh nyata bahwa ibu telah melakukan bentuk-bentuk perubahan tersebut adalah dengan mengawasi langsung agar para guru menerapkan 5 budaya kerja itu. Nah apabila ada guru yang melanggar, ibu yang akan langsung menegur. Dan untuk guru yang memang berprestasi tak lupa ibu berikan reward yang diharapkan bisa memicu guru yang lain untuk bersaing agar lebih baik lagi kedepannya. Bukti nyata nya adalah saat ada beberapa guru yang berhasil menjuarai lomba karya ilmiah dan berhasil mencetak buku hasil tulisannya sendiri, nah mereka itu yang ibu beri apresiasi ataupun reward. Jadi nggak ada lagi guru yang bermalas-malasan. Nah hal itu kan bisa menjadi salah satu motivasi guru agar kinerjanya lebih baik lagi”⁷⁵

Selanjutnya diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu guru yang berprestasi dan berhasil meraih juara menulis dan berhasil mendapatkan beasiswa S2 di Malang. Beliau adalah ibu Sri Rahayu. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Februari 2020 pukul 11.00 WIB yakni sebagai berikut :

“iya alhamdulillah ibu sendiri merasakan nikmatnya S2 dengan beasiswa ya.. jadi dulu awal ceritanya ibu kan pernah menjuarai lomba karya ilmiah yaitu

⁷⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

jurara satu dengan judul “Goresan Pena Motivasi”. “Dan selain itu juga di sekolah ini para guru sering diajak keluar baik untuk study banding, seminar, mengikuti pelatihan dan beberapa perombaan. Jadi semakin banyak guru yang diutus maka semakin banyak pula wawasan dari para guru. Nah ibu salah satu yang pernah di undang dalam acara seminar nasional dan dengan ibu sering mengikuti lomba karya ilmiah dan sering juara juga, ibu diberi kesempatan untuk ikut seminar itu dan juga diberikan hadiah yaitu bisa melanjutkan S2 dengan beasiswa di Malang. Jadi akibat dari seringnya diikutsertakan, di ajak untuk ikut pelatihan dan sebagainya ya ini tadi. Bahkan ibu juga sudah jadi Dosen di UIN dari tahun 2011. Tapi karna di UIN ibu dosen honor dan PNS nya jadi guru di sekolah ini jadi waktunya baru benar-benar dibagi.”⁷⁶

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya langkah ataupun upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik itu sudah tepat. Sebagaimana yang telah penulis paparkan di atas tentang beberapa bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah itu sudah sangat efektif dan efisien. Dan kesimpulannya perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah berhasil membuat perubahan atas kinerja dan menjadikan kinerja pendidik lebih baik dan berkualitas.

b) Kinerja Tenaga Kependidikan

Perubahan yang dilakukan adalah dengan memenuhi fasilitas untuk para tenaga kependidikan seperti para staf administrasi serta kebutuhan kepala perpustakaan. Penulis melakukan wawancara kepada kepala sekolah yakni ibu Cici Mahruliana tentang apa saja bentuk perubahan, serta apakah kinerja tenaga kependidikan itu lebih baik lagi setelah dilakukannya perubahan, yakni sebagai berikut:

“jadi bentuk perubahan yang dilakukan kepada para tenaga kependidikan itu lebih ke pemenuhan fasilitas sih. Seperti para tenaga administrasi, dan untuk perpustakaan sendiri itu lebih di fokuskan untuk pemenuhan fasilitas. Karena apabila fasilitas untuk administrasi terpenuhi serta fasilitas untuk perpustakaan berangsur-angsur di penuhi, maka layanan administrasi akan lebih membaik.

⁷⁶ Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris di MTs Negeri 3 Medan Ibu Sri Rahayu, S.Ag, M.Pd , pada tanggal 20 Februari 2020 Pukul 11:00 Wib

Begitupun untuk perpustakaan. Bukan hanya itu, para tenaga kependidikan juga tak lupa ikut turutsertakan untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan seperti para pendidik. Tujuannya sama, yaitu supaya para tenaga kependidikan memiliki wawasan yang makin luas, ilmu yang makin berkembang dan pengalaman yang semakin banyak mengajarkan untuk lebih baik lagi.”⁷⁷

Hal itu dapat diperkuat dengan hasil wawancara penulis kepada salah satu WKM kurikulum, yaitu bapak Safrizal yang dilakukan pada tanggal 22 Februari 2020 pukul 09.00 WIB yakni sebagai berikut:

“iya jadi bapak adalah salah satu tenaga kependidikan yang sering di utus dan diajak oleh kepala sekolah untuk mengikuti seminar, pelatihan dan study banding ke berbagai daerah, kota bahkan ke luar negeri yaitu ke Singapore. Hal itu sangat efektif menurut bapak. Karna pengalaman adalah guru terbaik kan ya. Dan bapak juga pernah bahkan sering mengikuti lomba karya tulis. Selain itu bapak juga menjadi salah satu orang kepercayaan ibu kepala sekolah untuk mengikuti beberapa kegiatan yang dilakukannya. Jadi itu semua adalah langkah ataupun upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja baik itu kinerja guru maupun tenaga kependidikan yang lain.”⁷⁸

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya langkah ataupun upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan itu sudah tepat. Sebagaimana yang telah penulis paparkan di atas tentang beberapa bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah itu sudah sangat efektif dan efisien. Dan kesimpulannya perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah berhasil membuat perubahan atas kinerja dan menjadikan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan lebih baik dan berkualitas.

⁷⁷ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

⁷⁸ Wawancara dengan guru sekaligus WKM kurikulum di MTs Negeri 3 Medan bapak Safrizal S.Pd, pada tanggal 22 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat dari Implementasi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan.

Dalam melakukan sebuah perubahan hal yang perlu di ketahui adalah apa saja faktor pendukung dan penghambat dari akan di implementasikannya manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Karena perubahan tidak semerta-merta mudah dilakukan. Sudah bisa dipastikan bahwa pasti terdapat beberapa pendukung dan pennghambat sebuah perubahan itu sendiri. Karena dengan kita mengetahui apa saja faktor pendukung dan penghambat, kita dapat meminimalisir akan akibat negatif yang akan dihasilkan. Terjadinya suatu proses perubahan pada sebuah lembaga pendidikan diakibatkan adanya faktor yang mendorongnya, sehingga menyebabkan timbulnya perubahan itu sendiri. Begitu juga faktor penghambat yang ada di sebuah lembaga pendidikan misalnya terdapat beberapa kelompok sosial baik itu para pendidik maupun tenaga kependidikan yang berbeda-beda. Contohnya ideology dan juga ras yang berbeda akan mudah menyulut terjadinya konflik. Apabila terjadinya konflik ini akan dapat menjadi pendorong perubahan-perubahan tersebut.

a) Faktor Pendukung

Mengenai akan hal diatas disini penulis juga masih mewawancara kepala sekolah akan apa saja faktor pendukung serta penghambat dari pengimplementasian manajemen perubahan itu sendiri. Masih bersama ibu Cici Mahruliana selaku kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni sebagai berikut:

“Jadi yang pertama ibu kasih tau itu faktor pendukung dulu ya. Baru abis itu faktor penghambatnya. Faktor pendukung dari pengimplementasian manajemen perubahan itu sendiri adalah zaman yang semakin maju dan canggih sehingga memicu para sumber daya manusia yang ada di sekolah ini untuk terus berusaha

lebih baik dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Selanjutnya pendidikan yang semakin maju yang dapat memberikan nilai-nilai tertentu bagi individu untuk senantiasa menambah wawasan baru serta dapat menerima hal-hal baru, juga memberikan bagaimana caranya berfikir secara ilmiah serta obyektif. Kemudian sarana dan prasarana yang memadai pun menjadi salah satu hal yang mendukung terjadinya proses perubahan. Kemudian sikap saling menghargai karya, seperti saat ada guru yang menghasilkan suatu karya, ia akan diberikan apresiasi ataupun reward agar hal itu juga memberikan motivasi bagi guru lainnya untuk sama-sama bersaing agar lebih baik lagi. Kemudian toleransi terhadap perbuatan yang menyimpang. Nah walaupun kayak yang ibu bilang tadi pas ada guru yang datang terlambat atau tidak masuk pada saat jam pelajaran dalam artian kurang disiplin, ibu akan tetap memberikan toleransi apabila memang alasan yang diberikan itu bersifat urgent dan mendesak. Tapi juga harus ditekankan untuk selalu disiplin agar para guru lainnya ataupun tenaga kependidikan tidak mencontoh perbuatan yang menyimpang itu.”⁷⁹

b) Faktor Penghambat

Kemudian selain faktor pendukung, pastinya juga ada faktor penghambat. Nah disini penulis tetap mewawancarai kepala sekolah karena dalam hal ini beliau yang lebih paham akan faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat dari penerapan atau pengimplementasian yang akan ia lakukan, yakni

“iya jadi selain faktor pendukung sudah pasti ada faktor penghambatnya kan. Jadi disini faktor penghambatnya itu saat akan dilakukan perubahan, sdm yang ada disini itu sudah berprasaangka buruk ataupun ragu apakah mereka bisa melakukannya atau tidak. Apakah mereka bisa menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak saat dilakukannya perubahan, nah disitulah tugas kepala sekolah untuk memberikan arahan serta pendekatan dengan melakukan musyawarah agar para guru maupun tenaga kependidikan dapat terbukia fikirannya dan dengan senang hati menerima perubahan tersebut. Selain itu perkembangan ilmu pengetahuan yang lambat, misalnya ada guru yang saat ingin dilakukannya perubahan, ia tidak menguasai suatu bidang. Dan apabila diberitahu ulang, ada yang sedikit lambat menangkap dan itu juga menjadi salah satu hal yang dapat menghambat terjadinya proses perubahan.”⁸⁰

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan manajemen perubahan sudah jelas ada. Namun dengan mengetahui faktor pendukung dan penghambat

⁷⁹ Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan Ibu Dra. H. N. Cici Mahruliana, M.Si, pada tanggal 19 Februari 2020 Pukul 09:00 Wib.

⁸⁰ *Ibid*

tersebut, kepala sekolah bisa meminimalisir akibat buruk yang akan dihadapi apabila dilakukannya perubahan. Jadi bisa menjadi suatu pencegahan atas sesuatu yang tidak diinginkan.

2. Pembahasan Temuan Penelitian

Hasil analisis penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis paparan penelitian untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian yang ada pada bab I. Berdasarkan paparan penelitian di atas, temuan yang dapat dikemukakan dalam kaitan dengan implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni sebagai berikut:

Temuan Pertama dalam penelitian ini yaitu tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta implementasi manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yaitu disini penulis menemukan beberapa temuan tentang bagaimana proses manajemen berlangsung. Jika berbicara tentang manajemen, tidak akan lepas dari yang namanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengevaluasian. Nah disini penulis menemukan fakta bahwasannya sebelum dilakukannya perencanaan untuk memulai sebuah perubahan, maka kepala sekolah terlebih dahulu melakukan evaluasi. Karena dengan dilakukannya evaluasi, maka kepala sekolah dapat mengetahui tentang apa saja kesalahan yang harus diperbaiki agar perubahan lebih tepat sasaran. Dan dengan dilakukannya evaluasi maka perubahan yang dilakukan akan lebih tepat sasaran. Nah disini penulis menemukan fakta tentang apa yang harus lebih di tekankan dan selalu diawasi oleh kepala sekolah. Penulis menemukan 5 nilai

budaya kerja yang paling digalakan oleh sekolah tersebut. 5 nilai budaya tersebut adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Saat dilakukan pengevaluasian, kepala sekolah lebih melihat apakah para guru dan tenaga kependidikan sudah semakin berintegritas atau belum, sudah memiliki rasa tanggung jawab yang besar akan pekerjaan apa belum, sudah profesional apa belum, sudah memiliki inovasi dalam mengajar atau belum, dan apakah sudah memiliki keteladanan yang baik apa belum.

Fakta dilapangan setelah dilakukannya evaluasi dan sudah bisa diketahui tentang apa saja yang harus lebih ditekankan dan juga apa yang harus dilakukannya perubahan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan agar kinerja mereka dapat lebih baik. Disini peneliti menemukan temuan tentang inovasi yang harus dilaksanakan oleh para guru. Awalnya kepala sekolah sudah mendapat informasi dari pusat bahwa akan dilaksanakannya perubahan kurikulum. Nah jika dilakukannya perubahan kurikulum, otomatis yang berubah bukan hanya pola belajar murid, tetapi para guru dan staf administrasi pun harus berubah, baik dalam segi pengetahuan, inovasi dalam mengajar, tanggung jawab, sarana dan prasarana bagi para staff administrasi pun harus di penuhi. Apalagi zaman semakin canggih dan semuanya harus menggunakan teknologi digital. Jadi apabila sarana dan prasarana ataupun fasilitas bagi para staff administrasi tidak dipenuhi, maka itu akan menghambat terjadinya proses layanan administrasi itu sendiri. Maka dari itu saat evaluasi dilakukan, kepala sekolah harus memperhatikan akan kebutuhan yang paling dibutuhkan baik itu untuk para guru maupun para tenaga kependidikan. Kebutuhan bagi para guru seperti workshop ataupun pelatihan, seminar dan masukan serta ilmu baru untuk menghadapi kurikulum baru. Narasumber yang

diundang pun membahas tentang kurikulum baru sehingga para guru tidak terlalu kaget dan bisa menerima akan dilakukannya perubahan tersebut. Sedang untuk para tenaga kependidikan lebih di fokuskan pada penenuhan fasilitas. Dan saat perubahan akan dilakukan juga tidak lupa dilakukannya musyawarah ataupun rapat agar para bawahan bisa memberi masukan dan saran ataupun ide untuk perubahkan yang akan dilakukan tersebut.

Kepala sekolah sudah melakukan proses dari fungsi manajemen dengan baik dan hal tersebut sudah sesuai dengan teori Geroge R Terry yang mengatakan bahwa fungsi Manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta evaluasi.⁸¹

Jadi dapat disimpulkan bahwasannya sebelum dilakukannya perencanaan perubahan yang akan dilakukan, terlebih dahulu dilakukan evaluasi untuk melihat kebutuhan serta apa saja yang harus diperbaiki dari kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah diketahui baru dilakukan perencanaan yaitu konsep akan perubahan kurikulum, nah saat rencana dirancang, tak lupa kepala sekolah melibatkan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk ikut serta dalam perencanaan untuk sebuah perubahan. Dalam perencana juga dibahas akan dipanggilnya narasumber dari pusat untuk mengisi pelatihan atau workshop bagi para guru agar tidak kesulitan dengan perubahan yang akan dilakukan. Selain itu juga mulai melist fasilitas apa saja yang belum ada bagi staf adminitrasi. Setelah itu pengorganisasian atau pelaksanaan akan perubahan kurikulum itu dilakukan yaitu dengan memanggil narasumber dan memenuhi fasilitas. Kemudian pengawasan saat perubahan telah dilaksanakan, apakah para guru bisa benar-benar

⁸¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara,2013), hal. 10

menerima atau apakah ada kesulitan bagi para guru saat perubahan ini dilakukakan. Setelah itu kembali lagi ke evaluasi. Nah semua proses yang dilakukan itu adalah sebuah pengimplementasian manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan.

Temuan Kedua dalam penelitian ini tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni: a) Guru diberi kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar nasional maupun internasional sehingga dari sanalah ada kesempatan bagi guru mendapatkan beasiswa untuk S2. Ibu Sri rahayu namanya. Beliau salah satu guru berprestasi di MTs Negeri 3 Medan dengan sering menjuarai lomba karya tulis ilmiah dan sudah mencetak beberapa buku yang salah satunya adalah goresan pena motivasi, b) Karena kinerja tenaga kependidikan nya baik, perpustakaan MTs Negeri 3 Medan pernah 2 kali menjuarai tingkat provinsi yang diadakan oleh dinas pendidikan untuk keseluruhan. c) Agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan nya semakin baik, kepala sekolah sering memberikan peluang untuk mereka mengikuti seminar bahkan sampai luar negeri. Tujuannya agar semakin banyak pengalaman para pendidik dan tenaga kependidikan maka kinerjanya akan semakin baik.

Hasil wawancara dan pengamatan observasi dengan hasil perbandingan teori telah cukup sesuai tetapi ada bagian yang tidak terlaksana dengan baik yaitu menurut Uno Kinerja seseorang (termasuk guru dan tenaga kependidikan) dapat diukur melalui lima indikator pokok sebagai berikut:⁸² a) Kualitas kerja. Indikator

⁸² B.Uno, Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hlm, 65

ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas. b) Kecepatan/ketetapan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik. c) Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak. d) Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar peserta didik. e) Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan siswa yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan sudah bisa dikatakan baik. Hal itu dibuktikan dengan sesuainya teori dengan kejadian dilapangan, yakni seperti yang ada di dalam teori Uno bahwa kinerja dapat diukur dengan salah satunya Kualitas kerja dan Kemampuan kerja. Sudah bisa dilihat dilapangan bahwasannya kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan nya sudah baik. hal itu dibuktikan dengan beberapa prestasi yang sudah penulis paparkan di atas. Nah itu semua tak lepas dari peran seorang kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikannya semakin baik.

Temuan Ketiga dalam penelitian ini tentang faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni, Faktor pendukung dari pengimplementasian manajemen perubahan itu sendiri adalah a) zaman yang semakin maju dan canggih sehingga memicu para sumber daya manusia yang ada di sekolah ini untuk terus berusaha lebih baik dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. b) pendidikan yang semakin maju yang dapat memberikan nilai-nilai tertentu bagi individu untuk senantiasa menambah wawasan baru serta dapat menerima hal-hal baru, juga memberikan bagaimana caranya berfikir secara ilmiah serta obyektif. c) sarana dan prasarana yang memadai pun menjadi salah satu hal yang mendukung terjadinya proses perubahan. d) sikap saling menghargai karya, seperti saat ada guru yang menghasilkan suatu karya, ia akan diberikan apresiasi ataupun reward agar hal itu juga memberikan motivasi bagi guru lainnya untuk sama sama bersaing agar lebih baik lagi. e) toleransi terhadap perbuatan yang menyimpang. Kemudian faktor penghambat dalam proses manajemen perubahan adalah a) ada beberapa guru ataupun tenaga kependidikan yang sedikit berprasangka buruk ataupun ragu apakah mereka bisa melakukannya atau tidak. Apakah mereka bisa menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak saat dilakukannya perubahan, nah disitulah tugas kepala sekolah untuk memberikan arahan serta pendekatan dengan melakukan musyawarah agar para guru maupun tenaga kependidikan dapat terbukia fikirannya dan dengan senang hati menerima perubahan tersebut. b) perkembangan ilmu pengetahuan pada beberapa guru yang lambat, misalnya ada guru yang saat ingin dilakukannya perubahan, ia tidak menguasai suatu bidang. Dan apabila diberitahu

ulang, ada yang sedikit lambat menangkap dan itu juga menjadi salah satu hal yang dapat menghambat terjadinya proses perubahan.

Hasil wawancara dan pengamatan observasi dengan hasil perbandingan teori telah cukup sesuai tetapi ada bagian yang tidak terlaksana dengan baik, yaitu seperti dalam teori yang dikemukakan oleh Fridiyanto tentang faktor pendukung serta penghambat perubahan.⁸³ yang pertama faktor pendukung perubahan yakni: a) Kontak Budaya, b) Pendidikan yang Maju, c) Sikap menghargai hasil karya, d) Toleransi terhadap perbuatan menyimpang, e) Sistem terbuka pada lapisan masyarakat. Kemudian faktor penghambat perubahan yakni: a) Adanya pendidik yang heterogen, b) Ketidakpuasan masyarakat terhadap bidang-bidang tertentu, c) Adanya orientasi masa depan, d) Adanya prasangka buruk terhadap hal baru.

⁸³https://www.academia.edu/13186852/FAKTOR_PENDUKUNG_DAN_PENGHAMBAT_PERUBAHAN (Rabu, 15 Januari 2020)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan menjadi beberapa point sebagai berikut

1. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta implementasi manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yaitu disini penulis menemukan beberapa temuan tentang bagaimana proses manajemen berlangsung. Jika berbicara tentang manajemen, tidak akan lepas dari yang namanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta pengevaluasian. Nah disini penulis menemukan fakta bahwasannya sebelum dilakukannya perencanaan untuk memulai sebuah perubahan, maka kepala sekolah terlebih dahulu melakukan evaluasi. Karena dengan dilakukannya evaluasi, maka kepala sekolah dapat mengetahui tentang apa saja kesalahan yang harus diperbaiki agar perubahan lebih tepat sasaran. Dan dengan dilakukannya evaluasi maka perubahan yang dilakukan akan lebih tepat sasaran. Nah disini penulis menemukan fakta tentang apa yang harus lebih di tekankan dan selalu diawasi oleh kepala sekolah. Penulis menemukan 5 nilai budaya kerja yang paling digalakan oleh sekolah tersebut. 5 nilai budaya tersebut adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

2. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setelah dilakukannya perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni: a) Guru diberi kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar nasional maupun internasional sehingga dari sanalah ada kesempatan bagi guru mendapatkan beasiswa untuk S2. Beberapa guru berprestasi di MTs Negeri 3 Medan dengan sering menjuarai lomba karya tulis ilmiah dan sudah mencetak beberapa buku yang salah satunya adalah goresan pena motivasi, b) Karena kinerja tenaga kependidikan nya baik, perpustakaan MTs Negeri 3 Medan pernah 2 kali menjuarai tingkat provinsi yang diadakan oleh dinas pendidikan untuk keseluruhan. c) Agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan nya semakin baik, kepala sekolah sering memberikan peluang untuk mereka mengikuti seminar bahkan sampai luar negeri. Tujuannya agar semakin banyak pengalaman para pendidik dan tenaga kependidikan maka kinerjanya akan semakin baik.
3. Faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni, Faktor pendukung dari pengimplementasian manajemen perubahan itu sendiri adalah a) zaman yang semakin maju dan canggih. b) pendidikan yang semakin maju yang dapat memberikan nilai-nilai tertentu bagi individu untuk senantiasa menambah wawasan baru serta dapat menerima hal-hal baru, juga memberikan bagaimana caranya berfikir secara ilmiah serta obyektif. c) sarana dan prasarana yang memadai pun menjadi salah satu hal yang mendukung terjadinya proses perubahan. d) sikap saling menghargai karya, e) toleransi terhadap perbuatan yang menyimpang. Kemudian

faktor penghambat dalam proses manajemen perubahan adalah a) ada beberapa guru ataupun tenaga kependidikan yang sedikit berprasangka buruk ataupun ragu b) perkembangan ilmu pengetahuan yang lambat bagi sebagian guru. Maksudnya adalah ada beberapa guru yang memerlukan waktu sedikit lebih lama dari pada biasanya untuk menerima sebuah perubahan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian di atas maka dalam kaitannya dengan manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan disarankan :

1. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mengimplementasikan manajemen perubahan, jadi sebaiknya kepala sekolah melakukan pendekatan yang lebih lagi kepada pendidik maupun tenaga kependidikan agar tidak ada miss communication dalam proses perubahan yang dilakukan
2. Proses pengevaluasian sebaiknya dilakukan seeing mungkin agar kepala sekolah lebih banyak mengetahui akan perkembangan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan

DAFTAR PUSTAKA

- Alain, Mitraini. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis q Kompetensi (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Intermedia
- Buhler. (2004). *Performance Managenet*. Yogyakarta: Tugu publisher
- Barizi, Ahmad & Idris, Muhammad. (2010) *Menjadi Guru Unggul*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Chaniago, Syakur Nasrul dan Amiruddin. (2016). *Organisasi Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Danim, Sudarwan. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif* Bandung: Pustaka Setia
- Hamzah, B, Uno. (2012). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hanafi, M Mamduh, (1997). *Manajemen* Jogjakarta: UUP AMP YKPN
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Mangkunegara, Prabu. (2001). *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama
- Maryoto, Susilo. (1988). *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: BPFE
- Mesiono, (2012), *Manajemen Organisasi*, Medan : CV. Perdana Mulya Sarana
- Moleong, Lexy J. (2011), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya
- Muhaimin, dkk. (2012), *Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Mulyadi, (2010). *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama
- Nasution, M Nur. (2010). *Manajemen Perubahan*, Bogor: Ghalia Indonesia..
- Oemar Halamik. (2016). *Manajemen Perkembangan Kurikulum*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Pidarta, Made. (1990). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rifa'I, Muhammad dan Fadhli, Muhammad (2013). *Manajemen Organisasi*, Bandung : Perdana Mulya Sarana
- Siagian, P Sondang. (1998). *Manajemen Abad 21*, Jakarta: Bumi Aksara
- Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta

- Susanto, Ahmad. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok : Prenada Media Group
- Syafaruddin. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Medan : Perdana Publishing
- Terry, George R. (2013). *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (2009). Bandung: Alfabeta
- Wahab, Abdul Aziz. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* Bandung: AlfaBeta
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2006). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta
- Widyawati, (2012). *Peranan Lembaga Keuangan Mikro Sistem Grameen Bank Pada Yayasan Mitra Dhuafa di Kota Banda Aceh*, Jurnal Sains Riset Universitas Jabal Ghafur, Volume, 12, 2088-0952.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perubahan Manajemen of change*, Bandung: Kencana
- [http://www.docstoc.com/docs/68015146/-guru-sebagai-pemicu-perubahan sosial.html](http://www.docstoc.com/docs/68015146/-guru-sebagai-pemicu-perubahan-sosial.html). (Sunday, November 17, 2019, 10:48 AM)
- <http://www.uws.ac.uk/schoolsdept/capd/signpost/curiculumsignpost.asp>, Desain Kurikulum (Sunday, November 17, 2019, 10:15 AM)
- <http://www.>”*Tahapan dalam change Management – Proses Perubahan Manajemen*”, (Rabu 20 November 2019, 11:04)

<http://www.1166-Manajemen-Perubahan.html>. (20 November 2019 10:58 AM)

https://www.academia.edu/13186852/FAKTOR_PENDUKUNG_DAN_PENGH

[AMBAT_PERUBAHAN](#) (Rabu, 15 Januari 2020)

Lampiran 1

PEDOMAN OBSERVASI

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Metode Penelitian	Informan
Implementasi Manajemen Perubahan	1. Fokus ke masa depan	1. Memikirkan masa depan organisasi 2. Menciptakan budaya organisasi yang maju dan antisipatif 3. Berupaya menjadikan sekolah yang bermutu 4. Menjadikan sekolah mampu bersaing dengan unggul	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi	1. Kepala sekolah 2. Guru 3. Staff Administrasi
	2. Agen Perubahan	1. Mampu merancang perubahan di lingkungan internal 2. Melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja 3. Menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkan ke dalam agenda kerja yang jelas dan rasional	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi	1. Kepala sekolah 2. Guru 3. Staff Administrasi
	3. Penentu Arah	1. Mampu mengkomunikasikan perubahan 2. Dapat mempengaruhi orang lain secara konstruktif	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi	1. Kepala sekolah 2. Guru 3. Staff Administrasi

		3. Mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan		
	4. Pelatih Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan 2. Mampu mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk melakukan perubahan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah 2. Guru 3. Staff Administrasi
Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	1. Perencanaan perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. RPP (rencana Pelaksanaan Pembelajaran) 2. Silabus 3. Peningkatan layanan administrasi 		
	2. Proses pelaksanaan perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persyaratan pelaksanaan proses perubahan 2. Pelaksanaan perubahan 		
	3. Evaluasi perubahan	Penilaian hasil perubahan atas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan		

PEDOMAN WAWANCARA

BERKENAAN DENGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA
KEPENDIDIKAN DI MTs N 3 MEDAN

(Responden : Kepala Madrasah)

1. Bagaimana kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan ?
2. Bagaimana peran Ibu sebagai kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah ini
3. Apakah para pendidik dan tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya secara profesional ?
4. Apabila pendidik dan tenaga kependidikan tidak menjalankan tugasnya dengan baik atau menyalahi aturan, maka apa upaya kepala sekolah agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat berubah menjadi lebih profesional ?
5. Bentuk perubahan apa sajakah yang telah dilakukan kepala sekolah selama memimpin ?
6. Perubahan apa saja yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ?
7. Bagaimana kepala sekolah menyusun strategi dalam melakukan perubahan yang akan dilakukan di MTs Negeri 3 Medan ?
8. Apabila perubahan yang telah direncanakan dengan baik namun tidak dapat diterima oleh sumber daya manusia yang ada di sekolah, maka upaya apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah ?

9. Tantangan dan hambatan apa sajakah yang dihadapi kepala sekolah dalam melakukan perubahan ?
10. Pendekatan seperti apa yang dilakukan kepala sekolah agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat menerima perubahan yang akan dilakukan di sekolah?
11. Bagaimana implementasi manajemen perubahan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan ?
12. Apa saja faktor pendukung dan penghambat atas dilakukannya perubahan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ?
13. Apa saja langkah-langkah dalam melakukan manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja guru dan para tenaga kependidikan ?
14. Apa saja kendala atau masalah yang kerap dihadapi oleh kepala sekolah saat akan melakukan perubahan ?
15. Bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan
16. Apa saja yang perlu dipersiapkan untuk melakukan perubahan dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ?
17. Bagaimana ukuran baik tidaknya kinerja pendidik (guru)
18. Bagaimana ukuran sudah lebih baik tidaknya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ?
19. Bagaimana ukuran keberhasilan atas dilakukannya manajemen perubahan oleh kepala sekolah sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ?
20. Jika ukuran keberhasilan atas dilakukannya manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah keprofesionalan serta prestasi yang diraih oleh guru maupun tenaga

kependidikan, maka bentuk prestasi seperti apa yang sudah diraih baik itu oleh guru maupun tenaga kependidikan ?

21. Keuntungan atas dilakukannya manajemen perubahan terhadap lembaga pendidikan itu sendiri ?

Instrumen Penelitian

Panduan Wawancara

(Responden : Guru)

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah kinerja dari para guru yang ada di MTs Negeri 3 ini sudah baik ?
2. Selama menjadi guru di sekolah ini, apakah tantangan-tantangan yang sering dihadapi ?
3. Saat kepala sekolah melakukan perubahan, apakah ada kesulitan para guru dalam menjalankan perubahan tersebut ? kesulitan-kesulitan seperti apa yang sering dihadapi ?
4. Saat perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan kemampuan para guru, apakah hal yang Bapak/Ibu lakukan ? menentang perubahan atau berusaha belajar lebih lagi untuk bisa mengikuti perubahan ?
5. Menurut Bapak/Ibu, sudah efektifkah perubahan-perubahan yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja para guru dapat lebih baik lagi ?
6. Apakah kepala sekolah mengikut sertakan para guru dalam mengambil keputusan tentang perubahan yang akan dilakukan ?
7. Menurut Bapak/Ibu implementasi manajemen perubahan yang dilakukan kepala sekolah sudah berhasil atau belum ? jika sudah, apakah bukti nyatanya ?
8. Bentuk perubahan seperti apa yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru ?
9. Apakah menurut Bapak/Ibu bentuk pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan sudah tepat ?
10. Prestasi seperti apakah yang sudah Bapak/Ibu raih ?

Instrumen Penelitian

Panduan Wawancara

(Responden : Staff Administrasi)

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah kinerja dari para tenaga kependidikan yang ada di MTs Negeri 3 ini sudah baik ?
2. Selama menjadi tenaga kependidikan di sekolah ini, apakah tantangan-tantangan yang sering dihadapi ?
3. Saat kepala sekolah melakukan perubahan, apakah ada kesulitan para tenaga kependidikan dalam menjalankan perubahan tersebut ?
4. Saat perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan kemampuan para tenaga kependidikan, apakah hal yang Bapak/Ibu lakukan ? menentang perubahan atau berusaha belajar lebih lagi untuk bisa mengikuti perubahan ?
5. Menurut Bapak/Ibu, sudah efektifkah perubahan-perubahan yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja para tenaga kependidikan dapat lebih baik lagi ?
6. Apakah kepala sekolah mengikut sertakan para tenaga kependidikan dalam mengambil keputusan tentang perubahan yang akan dilakukan ?
7. Menurut Bapak/Ibu implementasi manajemen perubahan yang dilakukan kepala sekolah sudah berhasil atau belum ? jika sudah, apakah bukti nyatanya ?
8. Bentuk perubahan seperti apa yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
9. Apakah menurut Bapak/Ibu bentuk pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan sudah tepat ?
10. Prestasi seperti apakah yang sudah Bapak/Ibu raih ?

Lampiran 3

STUDI DOKUMEN

BERKENAAN DENGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN
TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTs
NEGERI 3 MEDAN

1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri 3 Medan
2. Profile Sekolah MTs Negeri 3 Medan
3. Data Guru MTs Negeri 3 Medan
4. Data Siswa MTs Negeri 3 Medan
5. Struktur Organisasi Di MTs Negeri 3 Medan
6. Prestasi Akademik/Non Akademik MTs Negeri 3 Medan

Lampiran 4

DOKUMENTASI



Foto Kegiatan beberapa kali upacara di MTs Negeri 3 Medan



Wawancara dengan Ibu Kepala Madrasah : Ibu Cici Mahruliana



Wawancara dengan mantan kepala sekolah Bapak Hamidi



Wawancara dengan Bapak kepala TU, bapak Parmohonan Batu Bara



Wawancara dengan Bapak guru sekaligus WKM Kurikulum



Wawancara dengan salah satu guru di MTs Negeri 3 Medan



Bersama Bapak mantan kepala madrasah, Bapak Hamidi yang sekarang menjadi Kepala Perpustakaan




Foto bersama beberapa para pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 3 Medan





SURAT IZIN RISET

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. William Iskandar Pasar V Medan Estate 20371 Telp. (061) 6615683-6622925 Fax. 6615683
Website : www.fitk.uinsu.ac.id e.mail : fitk@uinsu.ac.id

Nomor : B-1381/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/02 /2020
Lampiran : -
Hal : Izin Riset

Medan, 03 Februari 2020

Yth. Ka. MTs N 3 Medan
Assalamu 'alaikum Wr Wb

Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa:

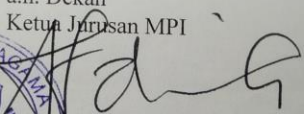
Nama : KRISTANTI WIDAYANI
Tempat/Tanggal Lahir : Kp.Tengah, 01 Oktober 1999
NIM : 307161037
Semester/Jurusan : VII/ Manajemen Pendidikan Islam


Untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di MTs N 3 Medan guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTS N 3 MEDAN

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalam
a.n. Dekan
Ketua Jurusan MPI


Dr. Abdillah, S.Ag. M.Pd.
NIP. 19680805 199703 1 002



Tembusan:
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

SURAT BALASAN SEKOLAH



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN/
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 MEDAN
Jalan Melati 13 Blok X Perumnas Helvetia Medan
Telepon (061) 8472306 E-Mail : mtsntigamedan@ymail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-134 /Mts.02.15.54/PP.005/06/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : KRISTANTI WIDAYANI
Tempat / Tanggal Lahir : Kp. Tengah , 01 Oktober 1999
NIM : 307161037
Semester / Jurusan : VII / Manajemen Pendidikan Islam

Nama tersebut adalah benar telah melaksanakan penelitian di MTsN 3 Medan tanggal 7 Februari s.d 30 Maret 2020 yang berjudul " *Implementasi Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga kependidikan Di MTsN 3 Medan* "

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan seperlunya .

Medan, Juli 2020

Kepala,



[Handwritten Signature]
Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si
NIP. 196407101997032001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Diri

Nama : Kristanti Widayani
NIM : 0307161037
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat/Tanggal Lahir : Kp.Tengah, 01 Oktober 1999
Alamat : Jln. Tuasan, Gang Jati
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Perempuan
Anak ke/dari : 2 dari 3 bersaudara

Orang tua

Nama Ayah : Prido
Nama Ibu : Rasmini

Pekerjaan Orang Tua

Ayah : Wiraswasta
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Email : kristantiwidayani1999@gmail.com
No. Hp : 085210708149

II. Pendidikan

- a. Madrasah Ibtidaiyah Pembina (2004-2010)
- b. Madrasah Tsanawiyah Pembina (2010-2013)
- c. MA Negeri Pematang Bandar Jurusan Ilmu Pendidikan Alam (2013-2016)

- d. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (2016-2020)

III. Pengalaman Organisasi

- a. LDK Al Izzah UINSU (2017-2020)

Demikian riwayat hidup ini saya perbuat dengan penuh rasa tanggung jawab

Yang Membuat,

Kristanti Widayani
Nim. 0307161037