

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DI MAN 3 PALEMBANG SUMATERA SELATAN

*Afriantoni*

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Email: imrariantoni@gmail.com

### **Abstract**

*Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Palembang is unique enough to be studied because since inception of Islamic religion teacher education institutions. The results of this study found that type of leadership visioner is owned by head of Man 3 Palembang oriented management of change and continues over time. Visionary leadership is the key. Head of MAN 3 Palembang has been able to create, formulate, communicate, socialize, transform, and implement the ideal thoughts coming from him and the result of social interaction between members of organization and stakeholders that are believed to achieve ideals of organization in the future. In addition, management of change has been initiated through an internal analysis of the organization by identifying four areas, namely services, finance, human resources and facilities in order to discover the strengths and weaknesses internal to the organization. All of this has been the commitment of all personnel MAN 3 Palembang to achieve my goals and success. Lastly, head of MAN 3 Palembang has been able to implement management changes, so that the organization built quality improvement-oriented leadership, teacher quality, school programs, students' final exam results, student achievement and strong school culture.*

**Keywords:** *implementation, management of change, MAN 3 Palembang*

## **A. Pendahuluan**

Kemajuan lembaga pendidikan pada zaman sekarang sangat dituntut karena adanya arus kuat persaingan antar lembaga pendidikan. Kemampuan bersaing dengan lembaga-lembaga lain adalah sebuah kesuksesan lembaga pendidikan atau kemampuan memberikan kepercayaan kepada masyarakat. Namun demikian, persaingan harus diikuti dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah sehingga terjadi persaingan yang sehat dan bermutu.

Persaingan akan membuat lembaga pendidikan mau melakukan perubahan di dalam sekolah untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu pemerintah dalam pendidikan disebut Standar Nasional Pendidikan (SPN) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari: 1) Standar Kompetensi Lulusan; 2) Standar Isi; 3) Standar Proses; 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan Pendidikan; dan 8) Standar Penilaian Pendidikan. Kedelapan standar ini harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan, namun sampai dengan sekarang masih sangat minim sekali lembaga pendidikan yang memenuhi kedelapan standar tersebut.

Adapun fungsi dan tujuan SPN sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Berdasarkan alasan di atas, maka lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi di dalamnya terhimpun kelompok-kelompok manusia yang masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok saling melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Kelompok-kelompok manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang

terdiri dari: kepala sekolah, guru-guru, tenaga administrasi/staf, peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Untuk itu, peran seorang Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin di sekolah harus bersikap positif terhadap guru-guru dan pegawai administrasi lainnya dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan sekolahnya. Kepala sekolah dituntut mampu untuk dapat kerjasama, mampu untuk memberi arahan, dan memberi petunjuk, kepala sekolah diharapkan juga mampu menerima berbagai masukan, dan kritik dari guru-guru. Kepala sekolah juga mampu membina, mendidik, melatih semua guru dan pesonil sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dalam usaha tambahan pengetahuan keterampilan dan pengalaman maupun perubahan sikap yang lebih positif terhadap pelaksanaan tugas.

Salah satu lembaga pendidikan yang akan dikaji pada studi ini yakni Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Menurut pengamatan peneliti bahwa MAN 3 Palembang dulu sebelum tahun 2000 tidak termasuk MAN yang diperhitungkan walaupun memiliki lahan yang luas. Justru malah MAN 2 Palembang yang berdomisili di lingkungan IAIN Raden Fatah terkenal kualitas pendidikannya. Kualitas dimaksud ditinjau dari nilai siswa yang keluar, prestasi siswa dan aktivitas disiplin sekolah yang kuat.

Karena itu, peneliti merasa sangat kaget ketika sejak 5 tahun belakangan MAN 3 Palembang seolah menjadi buah bibir di tengah masyarakat bahkan media massa cetak maupun elektronik sering menampilkan berita-berita menarik, keunggulan dan kelebihan MAN 3 Palembang. Peneliti meyakini bahwa pasti ada usaha yang serius dilakukan oleh pihak madrasah, namun sejauh ini uraian tentang usaha tersebut belum tergambar cara analisis yang mendalam tentang program dan kegiatan apa saja yang telah ditempuh oleh MAN 3 Palembang untuk mencapai keberhasilan.

Karena itulah, maka peneliti selanjutnya memilih MAN 3 Palembang sebagai objek analisis kasus untuk melihat secara analisis apa saja yang telah dilakukan oleh MAN 3 Palembang dalam rangka mengembangkan organisasinya. Peneliti sangat tertarik untuk

menganalisis lebih mendalam dengan menggunakan manajemen perubahan yang cukup cepat dan terkesan “revolutif”.

Kesan “revolutif” ini setelah peneliti membandingkan apa yang terjadi sekitar kurang lebih 7-10 sepuluh tahun ke belakang. Pada waktu itu, perkembangan di MAN 3 Palembang terkesan lambat dan berjalan di tempat. Namun, ketika pergantian sosok kepala madrasah yang baru adanya perubahan di dalam manajemen dan pengelolaan MAN 3 Palembang. Auara kemajuan dan kesuksesan begitu terasa ketika MAN 3 Palembang mendapat penghargaan dari Menteri Agama RI.

Dari uraian di atas tentang kemajuan MAN 3 Palembang maka peneliti meyakini dan asumsi yang dapat dijadikan landasan berpikir guna melakukan analisis kasus MAN 3 Palembang sebagai berikut:

*Pertama*, peneliti meyakini bahwa ada faktor kepemimpinan yang kuat dalam membentuk keberhasilan MAN 3 Palembang. Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pasti memiliki peran signifikan untuk membawa kesuksesan sebuah sekolah. Kemampuan memimpin kepala madrasah sangat menentukan tingkat keefektifan pribadi maupun organisasi yang dipimpinnya.

*Kedua*, adanya pedoman perencanana yang baik. Istilah yang sering kita dengan adalah Rencana Strategis (Renstra) MAN 3 Palembang. Saya meyakini bahwa MAN 3 Palembang memiliki Pedoman Perencanaan yang baik. Terkait mengenai tahapan, tentu tahapan-tahapan yang tertuang di Renstra dilaksanakan dengan baik, terukur dan berorientasi perbaikan secara terus menerus.

*Ketiga*, peningkatan fasilitas sekolah. Peneliti melihat aula, ruang aboratorium, peralatan laboratorium, asrama, fasilitas olah raga, dan sebagainya juga berkembang sangat pesat. Kondisi fasilitas seperti ini sangat mendukung terciptanya proses pembelajaran yang orientasi pada kualitas mutu.

*Keempat*, penerapan evaluasi berkala. Bentuk-bentuk evaluasi dalam sebuah manajemen sangat penting yang berguna untuk mengingatkan “khithah” atau arah dari implementasi perencanaan yang sudah dan belum dilaksanakan. Karena itu, saya menyakini evaluasi

menjadi “kunci” untuk melihat kelemahan-kelemahan yang ada di dalam organisasi secara menyeluruh.

*Kelima*, pembagian *job description* yang baik. Pada setiap organisasi di dalamnya selalu ada pembagian tugas. Pembagian tugas ini diadakan untuk mendukung agar proses interaksi antar manusia dapat berjalan dengan baik. Demikian juga di dalam kehidupan MAN 3 Palembang, pembagian tugas ini dilaksanakan dengan tegas oleh kepala madrasah, sehingga masing-masing kelompok dan orang-orang dengan jelas melakukan tugas apa, kapan, dan bagaimana melakukan tugas tersebut. *Job description* yang baik ini merupakan manifestasi dari pemberdayaan sumber daya manusia (*personal*) manusiawi dan mampu mendorong kemajuan.

Dari beberapa asumsi di atas, satu simpul yang dapat ditarik menjadi sebuah landasan dasar yakni adanya upaya manajemen menuju perubahan yang dilakukan secara mendasar oleh seorang kepala madrasah. Di dalam suatu organisasi peran seorang pemimpin memiliki kendali yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin adalah otak organisasi. Pemimpin organisasi selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya pemimpin dalam organisasi. Menurut Winardi kepemimpinan adalah “*hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin*” (Winardi, 2000). Simpul ini harus diakui bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi efektivitas kerja seorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

## **B. Kerangka Teori**

Dalam setiap melakukan penelitian ini, utamanya dalam bentuk sederhana yang dilakukan dalam bentuk analisis kasus melalui tinjauan pustaka mempunyai fungsi membantu penentuan tujuan dan alat penelitian dengan memilih konsep-konsep yang tepat yang dijadikan

landasan teori. Landasan teori digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan analisis terhadap objek yang diteliti.

Terkait landasan teori, maka dalam studi kasus tentang *“Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”*. sebagai fokus dari penelitian sekarang untuk digali dengan teori dalam menguraikan dan menganalisis permasalahan yang dikemukakan dalam latar belakang, rumusan masalah maupun dari penelitian sebelumnya. Sehingga jelas bahwa landasan teori mempunyai fungsi untuk menjelaskan hubungan yang akan dipergunakan untuk menjelaskan gejala dan permasalahan yang akan diteliti. Adapun teori yang dijadikan dasar dalam analisis kasus ini yakni teori kepemimpinan, analisis SWOT dan manajemen perubahan.

#### *1. Manajemen Perubahan: Robbins tentang Teori Perubahan*

Pentingnya teori perubahan ini lebih disebabkan adanya usaha dari pemegang kekuatan dalam menjalankan manajemen untuk keluar dari situasi dan budaya yang selama ini berkembang dengan melakukan inovasi manajemen. Istilah inovasi menurut Everett M. Rogers adalah *suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi*. Sedangkan menurut Stephen Robbins inovasi sebagai *suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa*. Ada lagi Van De Ven dan Andrew H mengungkapkan *inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu tertentu melakukan transaksi-transaksi dengan orang lain dalam suatu tatanan organisasi*.

Dalam rangka inovasi yang dimaksud dari pengertian di atas, Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama yaitu:

*Pertama*, gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.

*Kedua*, produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan termasuk hasil inovasi di bidang pendidikan.

*Ketiga*, upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (improvement) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Dalam konteks ketiga fokus di atas, maka ciri-ciri inovasi dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Memiliki kekhasan/khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
- b. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
- c. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun keg-inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
- d. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan dalam konteks berdasarkan perubahannya, inovasi dapat dibedakan dalam enam kelompok yaitu:

- a. *Penggantian (substitution)*. Misalnya: inovasi dalam penggantian jenis sekolah, penggantian bentuk perabotan, alat-alat atau sistem ujian yang lama diganti dengan yang baru.
- b. *Perubahan (alternation)*. Misalnya: mengubah tugas guru yang tadinya hanya bertugas mengajar, ditambah dengan tugas menjadi guru pembimbing dan penyuluhan/mengubah kurikulum sekolah yang semula bercorak teoretis akademis

menjadi kurikulum dan mata pelajaran yang berorientasi bernuansa keterampilan hidup praktis.

- c. *Penambahan (addition)*. Misalnya: adanya pengenalan cara penyusunan dan analisis item tes objektif di kalangan guru sekolah dasar dengan tidak mengganti atau mengubah cara-cara penilaian yang sudah ada.
- d. *Penyusunan kembali (restructuring)*. Misalnya: upaya menyusun kembali susunan peralatan, menyusun kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata-mata pelajaran/keseluruhan sistem pengajaran, sistem kepengkangan, sistem pembinaan karier baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administratif, teknisi, dalam upaya perkembangan keseluruhan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan.
- e. *Penghapusan (elimination)*. Misalnya: upaya menghapus mata-mata pelajaran tertentu seperti mata pelajaran menulis halus, atau menghapus kebiasaan untuk senantiasa berpakaian seragam.
- f. *Penguatan (reinforcement)*. Misalnya: upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam permudahan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen Inovasi merupakan proses mengelola inovasi di suatu perusahaan agar dapat berdaya guna bagi penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Namun, sangat bisa untuk diimplementasikan dalam dunia pendidikan, sebagaimana diungkapkan dalam kelompok di atas. Manajemen Inovasi diperlukan karena untuk mengakui bahwa ide-ide segar harus terus mengalir secepat mungkin dan setiap saat sebagai antisipasi perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam, dan dinamis tersebut. Di sini lah manajemen Inovasi itu harus berperan penting.

Pada umumnya, reaktor atau pemegang kekuasaan memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi



tertentu untuk masa datang. Reaktor secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik kurang strategi koheren dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan. Coba bandingkan tentang tipologi strategi oleh Miles dan Snow sebagai berikut :

**Tabel 1**  
*Tipologi Strategi Miles dan Snow*

<b>Strategi</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Lingkungan</b>	<b>Karakteristik Struktural</b>
Defender	Stabilitas dan efisiensi	Stabil	Kontrol ketat, pembagian kerja yang ekstra intensif; formalisasi tinggi; terpusat
Analyzer	Stabilitas dan efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat; kontrol ketat atas aktivitas yang ada; kontrol agak lepas untuk usaha baru
Prospektor	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas; pembagian kerja rendah; formalisasi rendah; desentralisasi.

Sumber : Robbins, 1990:147

Dalam perusahaan, manajemen Inovasi diperlukan karena ide-ide segar akan terus lahir di sebuah perusahaan dan menjadi sangat banyak. Keberadaan ide-ide tersebut harus diatur dan disusun secara sistematis agar tidak terjadi kesemrawutan. Inovasi yang harus dijalankan secara sistematis, efisien, dan berkelanjutan ini memerlukan suatu sistem untuk mengatur ide-ide ini agar lebih terstruktur. Dari 100 ide yang brilian, hanya satu yang menjadi inovatif. Jika dalam suatu perusahaan dihasilkan 100 jenis produk dalam satu tahunnya, maka dibutuhkan 10 ribu ide brilian tersebut. Tanpa adanya manajemen yang baik, ide-ide itu malah akan menumpuk dan kemungkinan akan terlambat untuk diperkenalkan di pasar. Terlambat diperkenalkan di pasar maka akan

kehilangan pendapatan sehingga makin lama akan kehilangan kemampuan bersaing dengan yang lain.

Lihat saja perusahaan-perusahaan yang menerapkan inovasi dengan baik. Seperti halnya perusahaan *Apple* yang terus mengembangkan inovasinya terus sehingga menghasilkan produk-produk *gadget Ipad, Iphone, Ipod* yang diterima di pasar. *Google* dengan berbagai layanan yang unik di Internet. Perusahaan-perusahaan kecil yang sudah berinovasi dengan memperkecil waktu proses pembuatan produknya.

Dalam proses tersebut pimpinan juga dalam memimpin lembaga pendidikan melakukan proses membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, memfasilitasi serta menggerakkan orang lain untuk bekerja menuju sasaran yang diinginkan bersama. Semua yang dilakukan pimpinan harus bisa dipersepsikan oleh orang lain dalam organisasinya sebagai bantuan kepada orang-orang itu untuk dapat meningkatkan mutu kinerjanya.

## 2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang-orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu *pertama*, mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya. Motivasi orang untuk berperilaku ada dua macam, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Dalam hal motivasi ekstrinsik perlu ada faktor di luar diri orang tersebut yang mendorongnya untuk berperilaku tertentu. Dalam hal semacam itu kepemimpinan adalah faktor luar. Sedangkan motivasi intrinsik daya dorong untuk berperilaku tertentu itu berasal dari dalam diri orang itu sendiri. Jadi semacam ada kesadaran kemauan sendiri untuk berbuat sesuatu, misalnya memperbaiki mutu kerjanya. Kepemimpinan yang merupakan faktor eksternal tadi, harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi perguruan tinggi untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal

harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan.

*Kedua*, kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau berkerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama. Dalam hal ini *usaha mempengaruhi perasaan* mempunyai peran yang sangat penting. Perasaan dan emosi orang perlu disentuh dengan tujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai baru, misalnya bekerja itu harus bermutu, atau memberi pelayanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan itu adalah suatu keharusan yang mulia, dan lain sebagainya. Dengan nilai-nilai baru yang dimiliki itu orang akan tumbuh kesadarannya untuk berbuat yang lebih bermutu. Dalam ilmu pendidikan ini masuk dalam kawasan *affective*.

Frame jendela di dunia kepemimpinan dan manajemen adalah sebuah kerangka yang baik membuat lebih mudah untuk mengetahui apa yang kita hadapi dan apa yang dapat kita lakukan tentang perubahan organisasi. Goran Carstedt, eksekutif berbakat yang memimpin perjalanan Divisi Perancis Volvo pada tahun 1980, berkata begini: "*Dunia tidak bisa dibuat rasa, sebenarnya tidak bisa diatur, kecuali jika kita memiliki model mental untuk memulainya*". Teori itu tidak harus menjadi orang yang tepat, karena kita dapat mengubahnya sepanjang jalan sebagai informasi masuk, tapi kita tidak bisa mulai belajar tanpa beberapa konsep yang memberikan harapan atau hipotesis (Hampden-Turner, 1992). Dunford dan Palmer (1995) menemukan bahwa kursus manajemen beberapa frame memiliki efek positif yang signifikan.

**Tabel 2**  
*Tinjauan Model Empat-Frame*

<b>Gambaran</b>	<b>Struktural</b>	<b>Sumber Daya Manusia</b>	<b>Politik</b>	<b>Simbolis</b>
Metafora untuk organisasi	Pabrik atau mesin	Keluarga	Rimba	Karnaval,kuil, teater
Konsep Sentral	Aturan, peran, tujuan, kebijakan, teknologi, lingkungan	Kebutuhan, keterampilan, hubungan	Power,konflik, persaingan, politik organisasi	Budaya, makna, metafora, ritual, cerita, pahlawan
Gambar kepemimpinan	Arsitektur sosial	Pemberdayaan	Pembelaan	inspirasi
Tantangan dasar kepemimpinan	Struktur membiasakan tugas, teknologi, lingkungan	Menyelaraskan kebutuhan organisasi dan manusia	Mengembangkan agenda dan kekuatan basis	Buat iman,keindahan, makna

Selama baik jangka pendek dan panjang pada kenyataannya, 98 persen responden mereka dinilai *reframing sebagai* membantu atau sangat membantu, dan sekitar 90 persen merasa itu memberi mereka keunggulan kompetitif. Serangkaian studi telah menunjukkan bahwa kemampuan untuk menggunakan beberapa frame dikaitkan dengan efektivitas yang lebih besar bagi manajer dan pemimpin (Bensimon, 1989, 1990, Birnbaum, 1992; Bolman dan Deal, 1991, 1992b, Heimovics, Herman, dan Jurkiewicz Coughlin, 1993, 1995; Wimpelberg, 1987).

Kita tidak bisa menghitung berapa kali manajer telah mengatakan kepada kami bahwa mereka menangani beberapa masalah "*satu-satunya cara*" hal itu bisa dilakukan. Karenanya, para manajer atau pemimpin dan/atau para agen perubahan lainnya, memanfaatkan berbagai macam alat untuk memobilisasi kekuatan dan menimbulkan pengaruh atas pihak lain, dan mendorong orang untuk menunjang aneka macam strategi. Strategi perubahan merupakan suatu cara yang dilakukan agar

tercapainya tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai. Gambar yang disajikan menunjukkan bahwa masing-masing strategi, didasarkan atas berbagai macam landasan kekuasaan sosial, masing-masing landasan memiliki implikasi yang berbeda terhadap proses perubahan yang direncanakan.

**Gambar 1**  
*Strategi Pemimpin dalam Perubahan Manajemen*

landasan kekuatan	strategi Perubahan	perilaku manajerial	hasil-hasil yang diprediksi
<ul style="list-style-type: none"> <li>•imbalan hukuman legitimasi</li> <li>•ekspertisi</li> <li>•referensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kekuatan pemaksaan</li> <li>•persuasi rasional</li> <li>•berbagi kekuasaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tindakan unilateral "perintah"</li> <li>•persuasi rasional: testimoni pakar</li> <li>•pemberdayaan keputusan-keputusan partisipatif, proses-proses kelompok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ketaatan temporer</li> <li>•internalisasi jangka panjang</li> <li>•internalisasi jangka lebih panjang</li> </ul>

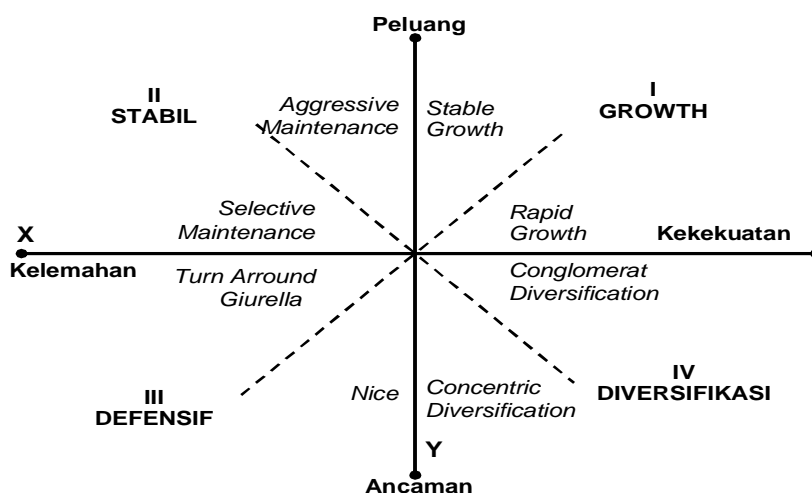
### 3. Teori Analisis SWOT

Analisis SWOT ini merupakan bagian penting dalam penentuan strategi organisasi. Pemetaan dilakukan terhadap empat bidang yang dianggap mempunyai daya ungkit yang tinggi terhadap kinerja organisasi yakni MAN 3 Palembang yaitu bidang *Pelayanan, Keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM), serta Sarana dan Prasarana*. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, maka sebetulnya telah dibentuk Tim Kerja penyusun RENSTRA dengan keterbukaan dan keberanian melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap empat faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana di atas, sejak tahun 2003.

Pada prinsipnya analisis ini mencakup peninjauan dan evaluasi atas faktor-faktor yang dianggap sebagai kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Dengan

melalui diskusi yang melibatkan seluruh anggota Tim yang terdiri dari unsur Pimpinan (Kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan kepala Tata Usaha), staf bagian administrasi, lembaga unit-unit pendukung kemajuan MAN 3 lainnya, dan wakil dari pengelola asrama yang kemudian rapat, berdiskusi dan dirumuskan gambaran posisi organisasi berdasarkan analisa SWOT dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Gambar 2**  
*Anatomi Kuadrat*



Pada *Kuadran I (Pengembangan dan Pertumbuhan)*. Dalam keadaan ini pengembangan dan pertumbuhan secara agresif sangat dimungkinkan karena organisasi memiliki kekuatan-kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Pengembangan dan Pertumbuhan ini dapat dilakukan dengan salah satu atau kombinasi meningkatkan daya jual ke tengah-tengah masyarakat dengan prestasi-prestasi dari siswa dan guru yang mampu mendokrak nama MAN 3 Palembang.

Kemudian, pada *Kuadran II (Stabilisasi/Rasionalisasi)*. Organisasi/Perusahaan pada kuadran ini tetap masih dapat berkembang/tumbuh, asal pandai/jeli dalam memilih arena untuk

bersaing atas dasar kekuatan yang di milikinya. Kemudian, pada *Kuadran III (Defensif/Penciutan kegiatan)*. Organisasi yang berada pada kuadran ini, kemungkinan untuk tumbuh/berkembang sudah sangat kecil karena banyak kelemahannya. Dalam kondisi demikian satu-satunya pilihan adalah bertahan sekedar hidup, menjaga agar apa yang sudah ada tidak hilang. Pada kuadran IV (*Diversifikasi*). Usaha diversifikasi (mengembangkan usaha-usaha baru) mungkin perlu dilakukan apabila peluang-peluang pengembangan lebih lanjut dalam usaha yang sekarang kurang menarik / terbatas.

Analisis kinerja MAN 3 Palembang dilakukan dengan cara analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) terhadap ke empat faktor yang dianggap berpengaruh yaitu bidang pelayanan, keuangan, sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.

### **C. Metodologi Penelitian**

#### *1. Lokasi dan Waktu Penelitian*

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di MAN 3 Palembang yang berlokasi di Kota Palembang Provinsi Sumatera Selatan. Peneliti telah melaksanakan observasi selama 2 (dua) kali yaitu: Sabtu, 19 Oktober 2013 pada tahap awal ini pengenalan dan meminta izin untuk melakukan observasi kepada Kepala MAN 3 Palembang. Kemudian, pada Senin, 21 Oktober 2013.

#### *2. Jenis Metode*

Analisis kasus ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan tempat penelitian di lapangan (*field Reseach*). Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena penelitian kualitatif memerlukan ketajaman, analisis, objektifitas, sistematis dan sistemik sehingga diperoleh ketepatan dalam interpretasi (Margono, 1998: 36). Dengan demikian, maka pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode kualitatif ini digunakan semata-mata untuk mendapatkan deskripsi tentang objek penelitian secara utuh dan holistik yang amat sulit dicapai melalui pendekatan positivistik (Muhadjir, 1996). Dalam penelitian kepemimpinan kepala madrasah yang mampu melakukan manajemen

perubahan dengan ragam inovasi-inovasi yang membawa kesuksesan maka penelitian ini bertujuan untuk melihat lebih mendalam inovasi manajemen di MAN 3 Palembang.

### 3. *Subjek Observasi*

Subyek observasi yang penulis pilih untuk narasumber observasi yaitu kepala madrasah MAN 3 Palembang. Untuk memperoleh data dari variabel observasi yang menjadi titik tolak penulis adalah usaha-usaha pengembangan manajemen perubahan pada madrasah dengan bertumpu pada upaya-upaya pengembangan dan inovasi kepala madrasah dalam melakukan perubahan-perubahan strategis di MAN 3 Palembang.

### 4. *Teknik Pengambilan Data*

Teknik yang digunakan dalam pengambilan data yang digunakan untuk memperjelas hasil analisis kasus ini adalah sebagai berikut:

- a. Metode observasi digunakan untuk mengamati gejala dan suasana serta nuansa umumnya di lingkungan MAN 3 Palembang, terutama praktek-praktek kepemimpinan yang terkait dengan kebijakan yang berdampak pada pelaksana kebijakan.
- b. *Depth interview*. Pelaksanaan wawancara ini dilakukan dengan menggunakan pertanyaan dengan obyek penelitian secara mendalam terhadap subyek penelitian untuk memperoleh berbagai data umum dan khusus serta spesifik mengenai inovasi manajemen kepala MAN 3 Palembang.
- c. Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data yang tersimpan dalam dokumen, baik yang berbentuk tulisan ataupun gambar peristiwa yang terjadi di MAN 3 Palembang yang berhubungan dengan fokus penelitian seperti prestasi belajar siswa dan sejenisnya.

### 5. *Analisis Data*

Data yang dikumpulkan kemudian dikelola melalui tiga tahapan, yaitu pengklasifikasian, pengkodean, dan tabulasi. *Pengklasifikasian* data, yaitu menggolongkan aneka-aneka ragam jawaban itu ke dalam



kategori-kategori yang jumlahnya lebih terbatas (Margono, 2010). *Pengklasifikasian* perangkat kategori itu penyusunannya harus memenuhi bahwa setiap perangkat kategori dibuat dengan mendasarkan kriteria yang tunggal, bahwa setiap perangkat satupun jawaban responden yang tidak mendapat tempat, dan kategori yang satu dengan yang lain harus terpisah secara jelas tidak saling tumpang tindih. *Koding*, yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden dengan jalan menandai masing-masing kode tertentu. Kemudian *tabulasi*, yaitu usaha penyajian data, terutama pengolahan data yang akan menjurus ke analisis distribusi data yang diperoleh untuk kemudian di analisa berdasarkan pemilahan tabulasi.

#### **D. Hasil Penelitian dan Pembahasan: Kesuksesan Proyek Pengembangan Manajemen Perubahan MAN 3 Palembang**

Dari data yang diperoleh, terakhir akan dilakukan pembahasan pada kajian ini sesuai dengan metode dan teori yang telah diungkapkan di atas, maka hasil dan diskusi penelitian ini difokuskan sebagaimana dibahas di bawah ini sebagai berikut:

##### *1. Pengembangan Manajemen Perubahan*

Pada tahun 1997 berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. F/248.K/1997 MAN 3 Palembang terpilih sebagai salah satu Madrasah aliyah di 26 provinsi yang menyelenggarakan Pendidikan Keterampilan bidang Las listrik, tata busana dan elektro. Konsekuensi dari dikeluarkannya SK tersebut dengan membangun fasilitas gedung laboratorium keterampilan dengan standar sarana yang diperlukan. Ha ini diperuntukkan sebagai bekal bagi siswa untuk memiliki *life skill* selain ilmu-ilmu yang dipelajari di dalam kelas. Pengelolaan laboratorium keterampilan ini pada 3 tahun pertama masih didanai oleh pemerintah. Namun kemudian dihapuskan dan didanai secara mandiri oleh madrasah masing-masing.

Pada tahun 1998 berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/1998 tertanggal 20 Februari 1998 tentang penunjukan MAN 3 Palembang sebagai salah satu MAN Model di Indonesia. Berdasarkan SK ini maka

MAN 3 Palembang diproyeksikan sebagai madrasah yang ke depan akan diunggulkan untuk wilayah Sumatera Selatan khususnya. Oleh sebab itu, maka program-program unggulan mulai digelontorkan untuk menunjang kemajuan MAN 3 Palembang sebagai MAN Model. Diantara dukungan yang menjadi penting adalah dengan sertifikat Akreditasi dari Departemen Agama republic Indonesia kantor wilayah provinsi Sumatera Selatan nomor: C.Kw.06/08/MA/005/2006 tertanggal 20 Maret 2006 untuk MAN 3 dengan peringkat A dan sertifikat Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional sekolah/madrasah Provinsi Sumatera Selatan nomor: 007534 tertanggal 16 November 2010 dengan peringkat A+ (amat baik).

Pada tanggal 31 Oktober 2008 keluarlah Surat Keputusan Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan nomor: Kw.06/4/I/PP.00/1752/2008 tentang perizinan penyelenggaraan Program Akselerasi di MAN 3 Palembang. Program Akselerasi ini diselenggarakan mengacu pada Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 5 ayat 4, pasal 12 ayat 1 huruf (b) dan huruf (i), UU nomor 2 tahun 2003 tentang Perlindungan Anak pasal 52 dan Kepmendikbud no.0489/U/1992 pasal 16 ayat 1 yang semuanya berisi tentang penyelenggaraan pendidikan untuk anak-anak yang memiliki bakat dan minat khusus yang lebih tinggi yang dikenal dengan istilah Cerdas Istimewa Berbakat Istimewa (CIBI).

Kurikulum pembelajaran di MAPK ini dengan komposisi pelajaran umum pada pagi hari (mulai pukul 07.00 sd 13.30 wib) dan pelajaran-pelajaran keagamaan di siang dan malam harinya (mulai pukul 15.00 sd 17.00 wib dilanjutkan di asrama mulai pukul 20.00 sd 21.00 wib) dengan tenaga pengajar yang direkrut dari para ulama yang ada di kota Palembang. Sedangkan teks book yang dipakai mengacu pada kurikulum berstandar Timur Tengah dengan buku pegangan yang sebagian besar berbahasa Arab untuk pelajaran-pelajaran agama, yaitu Fiqh, Aqidah Akhlaq, bahasa Arab, al-Quran Hadits, Tafsir dan Hadits yang dipelajari setelah jam belajar wajib, dengan tujuan meningkatkan standar lulusan yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK.

Untuk mengakomodir kemampuan siswa tersebut maka MAN 3 Palembang menyelenggarakan pendidikan khusus untuk anak-anak CIBI yang ada di MAN 3 Palembang melalui berbagai tes yang distandarkan. Program Akselerasi ini termasuk program yang paling banyak diminati di MAN 3 Palembang. Namun karena kapasitas dan hasil tes tentang standar minimum yang harus dimiliki oleh siswa maka setiap tahun pelajaran hanya 25 siswa saja yang dapat ditampung dalam program ini. Program Akselerasi ditempuh dalam 2 tahun dengan kurikulum yang sama seperti program regular biasa. Oleh sebab itu MAN 3 Palembang mengambil kebijakan bahwa program Akselerasi ini berbasis penjurusan MIPA.

Seiring dengan dibukanya Program Akselerasi dibuka juga program Bilingual yang mengakomodir kebutuhan akan kemampuan anak berbahasa Asing terutama bahasa Inggris dan bahasa Arab. Program ini menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris untuk mata pelajaran umum dan bahasa Arab untuk pelajaran Agama. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan kebahasaan dalam rangka menghadapi zaman global yang memerlukan bahasa sebagai pengantar dalam lintas budaya. Diantara manfaat yang penting dari program ini adalah meningkatnya kemampuan bahasa siswa dalam memahami literatur yang berbasis internasional dengan bahasa Inggris dan memahami isi pokok al-Qur'an untuk memahami pengalaman agama dengan bahasa Arab. Program Bilingual ini adalah program yang berbasis internasional karena fokus pada pengembangan bahasa yang merupakan pengantar menuju dunia global.

Pada tahun 2009, MAN 3 Palembang mulai merancang sistem pengadministrasian dengan standar ISO 9001:2008 di bawah pengawasan PT. Sucofindo dan Prof. Imron Abdussyukur, Ph.D. sebagai konsultan. Setelah lebih dari 3 bulan mempersiapkan sistem administrasi yang diperlukan maka pada tanggal 12 Januari 2010 dikeluarkan sertifikat ISO 9001:2008 nomor: QSC 00810 yang menyatakan bahwa MAN 3 Palembang telah menerapkan sistem manajemen mutu berstandar SNI ISO 9001:2008. Pada tahun 2012 telah dilaksanakan Renewall ISO 9001:2008 yang mengaudit semua

bagian/fungsi untuk disertifikasi ulang tentang data administrasi yang telah dilakukan selama 3 tahun terakhir. Renewal ini sukses dilaksanakan dengan didapatnya kembali sertifikat baru pada pengakuan bahwa MAN 3 Palembang telah melaksanakan proses administrasi berstandar ISO 9001:2008. Hingga saat ini MAN 3 Palembang tetap melanjutkan pengembangan madrasah untuk mencapai delapan standar pendidikan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Undang-undang.

Dalam upaya peningkatan mutu Madrasah Aliyah, Direktorat jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam dalam SK-nya nomor: E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98 tanggal 20 Februari 1998 menyatakan bahwa MAN 3 Palembang adalah salah satu MAN dari 35 MAN di seluruh Indonesia yang diproyeksikan menjadi MAN Model yang dilengkapi dengan sarana PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama). Untuk menunjang keberhasilan sebagai madrasah model itu, MAN 3 Palembang memiliki program unggulan dalam bidang bahasa asing (Inggris dan Arab) dan aplikasi ICT. Sertifikasi Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/madrasah Propinsi Sumatera Selatan Nomor: 007534 tertanggal 16 November 2010 untuk MAN 3 Palembang dengan peringkat A+ (amat baik).

Penjelasan di atas, bagian dari manajemen perubahan yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Palembang yang membutuhkan kerangka holistik yang menyelidiki mendorong berbagai isu penting: orang, struktur, dan simbol. Mereka butuh paket yang menawarkan berbagai pilihan: tawar serta pelatihan, perayaan serta organisasi. Mereka perlu mengembangkan kreativitas, mengambil risiko, dan *playfulness* dalam respon terhadap dilemma kehidupan dan paradoks, focus sebanyaknya pada menemukan pertanyaan yang tepat sebagai jawaban yang benar, untuk menemukan makna dan iman di tengah kekacauan dan kebingungan.

Pemimpin perlu bersemangat, teguh komitmen terhadap prinsip, dikombinasikan dengan fleksibilitas dalam memahami dan menanggapi peristiwa. Dalam rangka inovasi yang dimaksud dari pengertian di atas, Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama yaitu: *Pertama*, gagasan baru yaitu dilakukannya terobosan oleh kepala MAN 3

Palembang dengan mengaitkan fenomena dengan perkembangan zaman dalam sebuah ide besar yakni perbuahan. Gagasan pemikiran, ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal menjadi sebuah konsep nyata dan diimplementasikan.

*Kedua*, siswa berorientasi pada mutu tentunya akan berfokus pada peserta didik dan bukan pada tataran internal yang ada didalam. Proses pencegahan merupakan nilai utama dibandingkan proses deteksi dari suatu masalah yang ada. Institusi harus memiliki strategi mutu dengan menginvestasikan sumberdaya yang ada. Institusi harus dapat menyikapi komplain sebagai proses pembelajaran dan bukan menyikapi komplain sebagai suatu gangguan. Gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan.

*Ketiga*, upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Dalam konteks ketiga fokus di atas, maka ciri-ciri inovasi manajemen MAN 3 Palembang dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Memiliki kekhasan/khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
- b. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
- c. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun keinovasian dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
- d. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan dalam konteks berdasarkan perubahannya, inovasi yang dilakukan oleh MAN 3 Palembang dengan cara gabungan dari peta kelompok inovasi yakni gabungan: *Pertama, penggantian (substitution)*. Misalnya: inovasi dalam penggantian jenis sekolah, penggantian bentuk perabotan, alat-alat atau sistem ujian yang lama diganti dengan yang baru. *Kedua, perubahan (alternation)*. Misalnya: mengubah tugas guru yang tadinya hanya bertugas mengajar, ditambah dengan tugas menjadi guru pembimbing dan penyuluhan/mengubah kurikulum sekolah yang semula bercorak teoritis akademis menjadi kurikulum dan mata pelajaran yang berorientasi bernuansa keterampilan hidup praktis. *Ketiga, penambahan (addition)*. Misalnya: adanya pengenalan cara penyusunan dan analisis item tes objektif di kalangan guru sekolah dasar dengan tidak mengganti atau mengubah cara-cara penilaian yang sudah ada. *Keempat, penyusunan kembali (restructuring)*. Misalnya: upaya menyusun kembali susunan peralatan, menyusun kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata-mata pelajaran/keseluruhan sistem pengajaran, sistem kepangkatan, sistem pembinaan karier baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administratif, teknisi, dalam upaya perkembangan keseluruhan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan. *Kelima, penghapusan (elimination)*. Contohnya: upaya menghapus mata-mata pelajaran tertentu seperti mata pelajaran menulis halus, atau menghapus kebiasaan untuk senantiasa berpakaian seragam. *Keenam, penguatan (reinforcement)*. Misalnya: upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam permudahan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dengan gabungan, maka benar-benar dirasakan perbuahan dalam manajemen di MAN 3 Palembang dan diharapkan dengan gabungan ini mengidentifikasi bahwa manajemen inovasi merupakan proses mengelola organisasi dengan memperhatikan secara detail hal-hal yang terkait inovasi yang menjadi prioritas dalam proses perbaikan secara terus menerus.

## 2. *Keberhasilan Kepemimpinan*

Ditinjau dari inovasi manajemen dalam bidang kepemimpinan, maka dapat dikatakan secara keseluruhan kepemimpinan kepala sekolah MAN 3 Palembang adalah seorang visioner. Melalui teknik wawancara ditemukan bahwa dalam model “Empat Frame” dalam menjalankan sudah memenuhi. Dikatakan oleh kepala MAN 3 Palembang, “memimpin di sekolah merupakan metafora sebuah organisasi yang memiliki jalur struktural, karena itu SDM harus dihargai dengan menganggap mereka sebagai keluarga, karena arena politik merupakan permainan dan harus dihadapi dengan cara yang arif dan bijaksana.” (Wawancara dengan Kepala MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Dalam konteks seni memimpin diungkapkan pula, salah satu inovasinya dengan menerapkan aturan yang sudah sama-sama disepakati dan dirujuk secara bersama, karenanya seleksi secara ketat terhadap SDM agar memiliki keterampilan dan memiliki kekuatan menghadapi konflik sehingga nuansa persaingan terkesan lebih sehat dan dinamis, untuk itu kami seringkali mengadakan arisan, rapat, dan pertemuan informal lainnya untuk menjalin tali silaturahmi antarkomponen madrasah ini (Wawancara dengan Kepala MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Dalam rangka menjalankan kepemimpinan selalu melakukan pemberdayaan kepada semua komponen organisasi tujuan agar mereka tidak tersinggung dan minder, dengan demikian keahlian mereka bertambah kecintaan kepada MAN 3 Palembang semakin tinggi, biasanya mereka tidak terlalu peduli dengan politik yang penting bagi mereka adalah inspirasi dari pemimpin mereka” (Wawancara dengan Staf Pegawai MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Dalam konteks pembahasan guru dan lingkungan organisasi menjadi pembicaraan penting dalam kepemimpinan, “*Alhamdulillah*, kita di MAN 3 Palembang selalu diberikan bekal yang cukup baik keterampilan mengajar ataupun keterampilan lainnya, sehingga kami bertambah ilmunya dalam melaksanakan proses pembelajaran (Wawancara dengan Guru MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Kepemimpinan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi dan tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

Adapun ciri-cirinya antara lain: mampu menginspirasi melalui antusiasme yang menular, memiliki standar etika dan integritas yang tinggi, memiliki tingkat energi yang tinggi, memiliki keberanian dan komitmen, memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dan bersikap nonkonvensional, berorientasi pada tujuan, namun realistis dan memiliki kemampuan organisasi yang tinggi.

Dalam konteks usaha pihak MAN 3 Palembang dalam meningkatkan kelulusan menjadi barometer untuk kemajuan madrasah. “Kami melakukannya dengan cara menambah jam efektif, menggunakan metode pembelajaran yang bersifat PAKEM, melatih anak-anak mengerjakan soal-soal dan kami juga menambah tambahan pelajaran misalnya bimbel yang diadakan di sekolah. Tetapi anak-anak juga banyak yang mengikuti bimbingan belajar di luar sekolah” (Wawancara dengan Kepala MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Kemudian dalam konteks Ujian Nasional (UN), tindakan antisipasi juga dilakukan oleh MAN 3 Palembang, agar anak-anak bertambah yakni dalam menghadapi UN. “Untuk mengantisipasi hal tersebut kami mempersiapkan mental anak-anak dengan cara mengadakan doa bersama, trainging peningkatan mental “praktek jangan menyontek”, kemudian dengan *try out*, melatih soal-soal, serta kami juga memberikan pengarahan kepada anak didik agar tidak takut terhadap UN dan memberi semangat kepada mereka” (Wawancara dengan Kepala MAN 3 Palembang, 21 Oktober 2013).

Terkait dengan hasil kelulusan tahun kemarin MAN 3 Palembang tergolong sangat baik, “*Alhamdulillah*, untuk kelulusan tahun kemarin, prestasi anak didik kami sangat memuaskan, dan rata-rata mereka memperoleh hasil yang baik dengan kebanyakan rata-rata nya yaitu diatas 8 sampai 9”.



Dalam teori budaya sukses terkait masalah visi, saya bagian dari komponen MAN 3 Palembang merasa sangat tersentuh karena dalam beberapa dekade masih terdapat perdebatan yang cukup panjang dan nampak alot. bahkan yang cukup panjang dan nampak alot. Namun, visi perubahan kepala MAN 3 Palembang telah menyentuh aspek budaya adalah keseluruhan kepercayaan, norma, sikap, asumsi, dan cara melakukan sesuatu yang diambil oleh anggota sebuah organisasi dan diajarkan kepada anggota baru. Munculnya budaya kooperatif mewakili kepercayaan kuat sebuah kepemimpinan, menguatkan pertukaran dan hubungan timbal balik antara pegawai dan departemen. Kemudian, budaya adaptif mewakili kepercayaan sebuah kepemimpinan dalam emantauan aktif lingkungan eksternal bagi kemunculan peluang dan hambatan. Budaya kompetitif mewakili sebuah kepemimpinan yang mendorong dan nilai sebuah lingkungan kerja kompetitif yang tinggi. Budaya birokratik mewakili sebuah kepemimpinan nilai-nilai ketertiban, stabilitas, status, dan efisiensi. Tidak lupa pula penerapan, nilai-nilai sebagai kepercayaan dan perilaku yang sama yang dipertimbangkan oleh individu atau kelompok yang penting. Tentu budaya dan nilai diperlukan strategi untuk diimplementasikan.

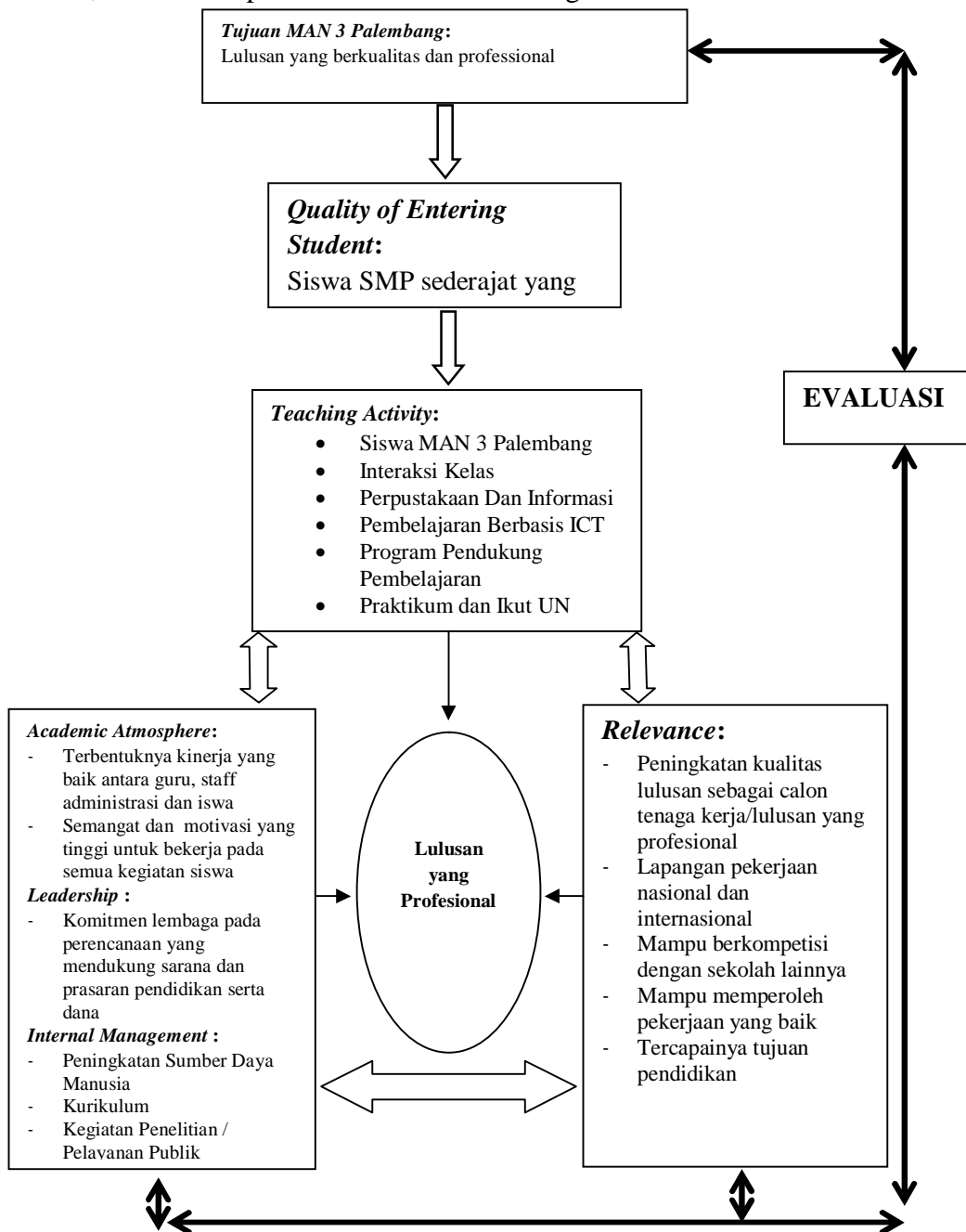
Diantara strategi-strategi perubahan yang biasanya dimanfaatkan oleh para manajer guna menimbulkan perubahan keorganisasian yang direncanakan dapat disebut: Sebuah strategi kekuasaan pemaksaan menggunakan: legitimasi imbalan-imbalan, dan atau hukuman-hukuman sebagai perangsang utama untuk menimbulkan perubahan. Maksudnya sang agen perubahan bertindak secara unilateral, guna “memerintah” (memaksakan) perubahan melalui otoritas formal, karena posisinya, guna menimbulkan perubahan melalui tawaran imbalan khusus, atau menimbulkan perubahan melalui ancaman-ancaman hukuman bagi mereka yang tidak mematuhi. Orang-orang bereaksi terhadap strategi demikian, terutama oleh karena mereka takut mendapatkan hukuman, apabila mereka tidak mengikuti peraturan-peraturan perubahan, atau karena adanya keinginan untuk mendapatkan imbalan apabila mereka menaatinya. Ditaatinya ketentuan-ketentuan perubahan hanya bersifat sementara (temporer), dan hal tersebut hanya berlanjut

selama sang agen perubahan tetap terlihat dalam otoritas legalnya, atau selama peluang untuk mendapatkan hukuman atau imbalan tetap jelas.

Para agen perubahan yang menggunakan sebuah strategi persuasi rasional, berupaya menimbulkan perubahan melalui penggunaan pengetahuan khusus, bantuan empirical, atau argument-argumen rasional. Strategi ini mengasumsi bahwa manusia rasional akan mengikuti asas penalaran dan kepentingan diri sendiri dalam hal memutuskan apakah mereka akan mengikuti atau tidak mengikuti suatu perubahan. Orang memobilisasi kekuatan eksper, guna meyakinkan pihak lain bahwa nilai biaya manfaat suatu perubahan yang diusulkan adalah tinggi maksudnya bahwa perubahan tersebut akan menyebabkan mereka mencapai situasi dan kondisi lebih dibandingkan dengan semula. Apabila strategi ini berhasil maka ia akan menimbulkan perubahan yang bertahan lebih lama dan yang lebih terinternalisasi dibandingkan dengan strategi kekuatan-pemaksaan

Sebuah strategi berbagi kekuasaan secara aktif dan jujur melibatkan orang lain yang akan dipengaruhi oleh suatu perubahan dalam perencanaan dan yang mengambil keputusan-keputusan inti sehubungan dengan perubahan tersebut. Ia kadang-kadang dinamakan juga sebuah strategi “normatif-reedukatif”. Pendekatan ini berusaha untuk menetapkan peraturan-peraturan dan bantuan sosial bagi perubahan melalui pemberdayaan pihak lain. Ia membentuk landasan-landasan esensial bagi perubahan seperti misalnya: nilai-nilai pribadi, norma-norma kelompok, dan tujuan bersama sehingga dengan demikian bantuan bagi sebuah perubahan yang diusulkan dengan sendirinya akan muncul. Para manajer yang menerapkan pendekatan-pendekatan normative-reedukatif demikian, menekankan referensi pribadi dan upaya berbagi kekuasaan dengan jalan membolehkan pihak lain turut berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan dan pengimplementasian perubahan tersebut. Mengingat adanya keterlibatan tinggi, dalam strategi ini maka kiranya strategi demikian akan menyebabkan terjadinya perubahan yang bertahan lebih lama dan yang lebih terinternalisasi.

Konsep pengendalian mutu MAN 3 Palembang melalui optimalisasi peran sumber daya manusia, sebagaimana diuraikan di atas, maka disampaikan melalui desain sebagai berikut:



Penjelasan tentang indikator kunci dari budaya yang mendukung perbedaan. Sepenuhnya, organisasi yang dibangun oleh MAN 3 Palembang berorientasi peningkatan kualitas peserta didik dan lembaga yang ditantang untuk menciptakan perbedaan sebagai pendukung budaya dan menjamin kelompok yang memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jenjang sampai ke posisi kepemimpinan untuk mengatur perubahan. Aturan kepemimpinan dalam menciptakan perbedaan yang mendukung budaya adalah untuk menjamin bahwa para gerak pengikut dapat diterapkan. Manajemen puncak mendukung dan berkomitmen untuk perbedaan sumber daya manusia. Perbedaan dalam komunikasi organisasi dibangun atas perbedaan, dan perbedaan adalah salah satu kriteria untuk mengukur kesuksesan. Perbedaan mendukung budaya karena nilai selalu berbeda dan perbedaan menjadikan jalan hidup dari organisasi. Karenanya, dengan adanya devisi dan struktur di atas, berarti setiap staf dan karyawan dan guru memiliki kesempatan yang sama dalam menjalankan fungsinya.

### 3. *Keberhasilan Pengembangan Fasilitas*

Inovasi dalam bidang fasilitas dibuktikan dengan banyaknya perubahan-perubahan dalam bentuk fasilitas. Data berikutnya yang didapat terkait dengan fasilitas madrasahnyanya, sebab dalam proses belajar mengajar di suatu lembaga pendidikan tercapai atau tidaknya tujuan dari pengajaran tersebut sangatlah ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Demikian juga dengan MAN 3 Palembang sarana dan prasarananya sudah cukup memadai. Dari mulai kantor, perpustakaan, aula (gedung serba guna), laboratorium (IPA, Kimia, Fisika, Biologi, dan bahasa). Kemudian, masjid, asrama, kantin, ruang guru dan sebagainya. Inovasi dalam bidang fasilitas yakni pembelajaran berbasis ICT dan e-learning serta ruang multimedia yang diikuti oleh program akselerasi dan bilingual.

### 4. *Hasil Analisis SWOT*

Hasil analisis SWOT ini merupakan inovasi bidang pengembangan perubahan melalui analisis internal organisasi dilakukan dengan cara

mengidentifikasi ke empat faktor yaitu Bidang Pelayanan, Keuangan, Sumber Daya Manusia serta Sarana dan Prasarana sehingga dapat ditemukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

**Tabel 3**  
*Analisis Faktor Internal*

<b>No</b>	<b>Faktor</b>	<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
1.	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merupakan salah satu MAN Model Program Kemenag RI Wilayah Sumsel.</li> <li>b. Memiliki lahan yang sangat luas</li> <li>c. Sebagian besar guru sudah memiliki silabus dan Rencana Program Pembelajaran dengan baik</li> <li>d. Proses belajar mengajar berjalan cukup baik</li> <li>e. Citra institusi terus membaik yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar semakin meningkat</li> <li>f. Sudah kegiatan siswa yang baik</li> <li>g. Memiliki jejaring/kemitraan yang cukup luas dengan institusi lain</li> <li>h. Adanya OSIS dan organisasi kesiswaan lainnya dan Pramuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Instrument evaluasi</li> <li>b. PBM belum dilakukan uji validitas</li> <li>c. Data penyerapan lulusan belum lengkap</li> <li>d. Belum melakukan pengkajian kurikulum tahunan bersama</li> <li>e. Pelayanan belum sepenuhnya prim</li> <li>f. Dokumen penjaminan mutu belum lengkap</li> </ul>
2.	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Masih tersedia anggaran DIPA dari Pemerintah</li> <li>b. Adanya pendapatan dana lainya selain dari DIPA</li> <li>c. Memiliki potensi bisnis yang bisa dikembangkan</li> <li>d. Kinerja sistem manajemen keuangan cukup baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Belum tersusunnya <i>unit cost</i> biaya pendidikan</li> <li>b. Budaya hemat belum berkembang</li> </ul>

3.	Sumber Daya Manusia (SDM)	a. Komitmen Pimpinan tinggi untuk pengembangan SDM. b. Kualifikasi Pendidikan guru sudah banyak yang liner) c. Rasio guru dan siswa cukup d. Memadai e. Sebagian besar guru sudah berpengalaman mengajar lebih dari 5 tahun.	a. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> belum optimal b. Penyediaan formasi c. Tenaga administrasi sangat terbatas.
4	Sarana dan Prasarana	a. Memiliki sarana gedung yang memadai dan tanah yang luas. b. Lokasi pendidikan tidak terpusat c. Memiliki Lab. terpadu & Aula yang berpotensi menjadi unit bisnis d. Sudah ada asrama e. Sebagian besar bangunan sudah bersertifikat	a. Peralatan praktek masih blm memadai b. Jumlah dan jenis bukuperpustakaan belum standar c. Kurangnya biaya pemeliharaan sarana & prasarana pendidikan.

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi dua aspek yaitu peluang dan ancaman terhadap organisasi MAN 3 Palembang. Daftar peluang yang teridentifikasi merupakan kondisi untuk meningkatkan usaha yang ada saat ini, maupun kemungkinan membuka usaha baru. Sedangkan ancaman memuat keadaan yang dirasakan saat ini maupun yang bersifat potensial.

**Tabel 4**  
*Analisis Faktor Eksternal*

No	Faktor	Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Ancaman ( <i>Threat</i> )
1.	Pelayanan	a. UU. No. 20 / 2003 tentang Sisdiknas berpeluang untuk meningkatkan status kelembagaan. b. Perkembangan IPTEK mendorong peningkatan bidang pendidikan dan pengajaran	a. Munculnya MAN yang lain kemungkinan bisa lebih baik lagi. b. Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kompetensi lulusan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Perkembangan teknologi informasi dapat membantu memperpendek masa tunggu kerja sekaligus dapat meningkatkan daya serap lulusan.</li> <li>d. Kepercayaan pengguna lulusan semakin meningkat, dengan penerapan kelas akselerasi dan bilingual dan sistem asrama.</li> <li>e. Penerapan sistem ISO 9001:2008 mendorong terlaksananya program penjaminan mutu</li> </ul>	MAN 3 Palembang
2.	Keuangan	Permenkeu. No10/PMK.02/ 2006 tentang Remunerasi, membuka peluang pemberlakuan sistem remunerasi dengan prinsip proporsional, kesetaraan dan kepatutan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Biaya lahan praktek cenderung meningkat</li> <li>b. Persaingan tarif / <i>unit cost</i> biaya pendidikan</li> </ul>
3.	Sumber Daya Manusia (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. UU. Nomor 14/2005 tentang Guru dan Dosen, mendorong pengembangan pendidikan dosen sesuai kualifikasi dan kompetensi akademik</li> <li>b. PP. No 53/2010 tentang Disiplin PNS,berpeluang dapat meningkatkan kinerja pegawai</li> </ul>	Perubahan pada masa transisi menuju pola berbasis kinerja (merubah <i>mindset</i> ) dan pasar bebas mendorong masuknya tenaga asing yang berdampak pada ketatnya persaingan penyerapan lulusan.
4	Sarana dan Prasarana	Pihak ke-tiga banyak yang berminat memanfaatkan Aula, LAB terpadu dan fasilitas lain yang dimiliki oleh MAN 3 Palembang	Pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada kurangnya dalam pencapaian skill siswa.

## E. Penutup

Dari rangkaian pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

1. Tipe kepemimpinan yang visioner secara jelas mengambangkan bahwa perencanaan pada semua bidang di MAN 3 Palembang berjalan dengan sangat baik. Perencanaan yang berorientasi pada manajemen perubahan dan berlangsung secara terus menerus.
2. Dalam melaksanakan perencanaan inovasi manajemen pada semua bidang untuk mengembangkan MAN 3 Palembang organisasi yang dibangun oleh MAN 3 Palembang berorientasi peningkatan kualitas peserta didik dan lembaga yang ditantang untuk menciptakan perbedaan sebagai pendukung budaya dan menjamin kelompok yang memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jenjang sampai ke posisi kepemimpinan untuk mengatur perubahan. Aturan kepemimpinan dalam menciptakan perbedaan yang mendukung budaya adalah untuk menjamin bahwa para gerak pengikut dapat diterapkan.
3. Kepala MAN 3 Palembang memiliki gagasan pemikiran, ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal menjadi sebuah konsep nyata dan diimplementasikan. Berorientasi pada mutu tentunya akan berfokuskan pada peserta didik dan bukan pada tataran internal yang ada di dalam. Upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.
4. Hasil analisis SWOT ini merupakan inovasi bidang pengembangan perubahan melalui analisis internal organisasi dilakukan dengan cara mengidentifikasi ke empat faktor yaitu Bidang Pelayanan, Keuangan, Sumber Daya Manusia serta Sarana dan Prasarana sehingga dapat ditemukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi.



### Daftar Pustaka

- Arasy, Mizan R. dan Eko Indrajit. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Azra, Azyumardi. Inovasi Kurikulum, Edisi 01/Tahun 2003, Strategi Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah Dalam Era Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan.
- Hafidhuddin, Didin. 2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- <http://karfianto.wordpress.com/2010/05/21/strategi-menghadapi-perubahan/> diakses pada 25 Mei 2013 pukul, 12.00 wib
- <http://keloga.blogspot.com/2008/05/tugas-terstruktur-mata-kuliah.html> diakses pada 25 Mei 2013 pukul, 13.45 wib
- <http://ravik.staff.uns.ac.id/files/2012/05/Perencanaan-Strategis-dan-Perubahan.pptx> diakses pada 25 Mei 2013 pukul, 14.05 wib
- <http://www.sreb.org> diolah dari judul: The Principal Internship:How Can We Get It Right?
- Membina Mutu Pendidikan, (www. kompas.com), 3 februari 2005
- Kasali, Rhenald. 2006. *Change!*. Jakarta: Gramedia.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. 2006. Jakarta: Sinar Grafika.
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003. Jakarta: Sinar Grafika.
- Soebagio, Atmodiworo. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadijaya,
- Sujanto, Bedjo. 2004. *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah Di Era Krisis Yang Berkepanjangan*. ICW.
- Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Grasindo.
- Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos wacana Ilmu.
- Wahyu, Ariyani dan Doretea. 1999. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andioffse.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Winardi. 2008. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Kencana.

