

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEMPERTAHANKAN PRESTASI MADRASAH UNGGULAN

(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo pada Masa Pandemi
COVID-19)

*Linda Ayu Karisma¹, *Muhammad Thoyib¹*

¹Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

*Corresponding email: lindaayukarisma@gmail.com

Abstract

Educational institutions are one of the sectors affected by the ongoing spread of COVID-19. This causes changes in the implementation of learning activities and management systems. Based on the Circular by the Regent of Ponorogo Number 420/1063/405.01/2020 concerning the Implementation of Education Policies in the Emergency Period for the Spread of COVID-19, it is explained that every learning activity must be carried out online. The existence of changes that occur unplanned becomes a challenge for various educational institutions to continue to provide the best in learning activities and student self-development. Management with change management is a very important part as a solution and adaptation effort towards increasing the ability of educational institutions to adapt to the environment. This study aims to describe and analyze the stages of the change management model through (1) The Choice Process (option process), (2) The Trajectory Process, (3) The Change Process, and (4). The implications of change management in maintaining the achievements of superior madrasahs during the spread of COVID-19.

Keywords: Change Management, Leading Madrasah, COVID-19, MAN 2 Ponorogo.

Abstrak

Lembaga pendidikan merupakan salah satu sektor yang terdampak akibat penyebaran COVID-19 yang belum usai. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan sistem manajemen. Berdasarkan Surat Edaran oleh Bupati Ponorogo Nomor 420/1063/405.01/2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran COVID-19 menerangkan bahwa setiap kegiatan pembelajaran harus dilaksanakan secara daring. Adanya perubahan yang terjadi secara tidak terencana menjadi sebuah tantangan bagi berbagai lembaga pendidikan untuk tetap bertahan memberikan yang terbaik dalam kegiatan pembelajaran dan

pengembangan diri siswa. Pengelolaan dengan manajemen perubahan merupakan bagian yang sangat penting sebagai upaya solusi dan adaptasi menuju peningkatan kemampuan lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan dan menganalisis tahapan model manajemen perubahan melalui (1) *The Choice Process* (proses pilihan), (2) *The Trajectory Process* (proses lintasan), (3) *The Change Process* (proses perubahan), dan (4) Implikasi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa penyebaran COVID-19.

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

Pendahuluan

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

Perkembangan pendidikan diwarnai dengan adanya perubahan, berupa proses alamiah dari sebuah keniscayaan yang terjadi baik disadari maupun tidak disadari, secara langsung maupun tidak langsung serta direncanakan maupun tanpa direncanakan. Terdapat sebuah pepatah yang mengatakan "Tidak ada yang tidak berubah di dunia ini, melainkan perubahan itu sendiri". Sehingga, sesuatu yang abadi di dunia ini hanyalah perubahan.

Perubahan yang terjadi tanpa dapat diantisipasi membutuhkan strategi yang sesuai untuk menghadapinya yakni dengan adanya manajemen perubahan. Dengan demikian, adanya manajemen perubahan diharapkan mampu memberikan persiapan dan rancangan strategi yang tepat sebagai serangkaian proses untuk mewujudkan organisasi menuju arah yang lebih baik lagi. Di dunia ini perubahan terjadi secara menyeluruh dari segi kehidupan, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional. Secara organisasional, perubahan dilakukan dengan tujuan untuk mengatasi

krisis yang akan di hadapi nantinya oleh organisasi tersebut, begitu pula dalam sebuah lembaga pendidikan. Sehingga, bagaimana dibutuhkan pengelolaan yang tepat agar perubahan dapat mengarah pada upaya dan pengendalian yang baik dan pemanfaatan yang efektif demi tercapainya tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

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

Adanya berbagai kendala terkait fasilitas alat komunikasi dan internet, berpengaruh terhadap kefokuskan belajar siswa dan tingkat pemahaman terhadap pelajaran yang disampaikan. Sehingga kecenderungan prestasi siswa menurun, yang sebelumnya mendapatkan hasil belajar yang optimal menjadi kurang optimal. Begitu pula dalam tingkat organisasional atau lembaga pendidikan, yang sebelumnya memperoleh berbagai penghargaan dan prestasi di berbagai kesempatan menjadi terkendala karena kondisi sistem pelaksanaan manajemen dan kegiatan pembelajaran yang berubah. Oleh karena itu, perlunya manajemen perubahan yang mengarah pada pembaharuan. Adanya manajemen perubahan diharapkan mampu menyusun rencana yang strategis dan bersifat solutif dalam menghadapi kondisi perubahan yang tidak dapat di prediksi.

Seperti halnya yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo dalam mencapai predikat sebagai madrasah unggulan dengan segudang prestasi yang dimilikinya. Meskipun di tengah kondisi perubahan yang sangat berpengaruh baik dalam bidang manajemen maupun sistem pembelajaran disebabkan pandemi COVID-19 ini, MAN 2 Ponorogo tetap berhasil mempertahankan dirinya sebagai madrasah unggulan dan madrasah percontohan dengan memperoleh berbagai prestasi di bidang akademik maupun non akademik.

Hal tersebut membuktikan bagaimana MAN 2 Ponorogo tetap bertahan di tengah perubahan kondisi yang signifikan. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka perlunya kajian mendalam terkait Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan di MAN 2 Ponorogo pada Masa Pandemi COVID-19. Kajian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih detail dalam menghadapi kondisi perubahan di lembaga pendidikan dengan strategi manajemen perubahan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik studi kasus yang digunakan yakni dengan menggali fenomena atau kasus tertentu dalam suatu waktu dan kegiatan dengan mengumpulkan informasi secara rinci dan mendalam. Penelitian dilakukan berdasarkan kondisi realistis atau *natural setting*, sistematis, kompleks dan rinci di suatu lembaga pendidikan. Lokasi penelitian yakni di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo yang terletak di Kabupaten Ponorogo, tepatnya berlokasi di Jl. Soekarno Hatta No. 381, Sablak, Keniten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun sumber data wawancara dalam penelitian ini antara lain Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan tiga tahapan yaitu, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan. Sedangkan, pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan peningkatan ketekunan, triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Dengan demikian, diharapkan data yang diperoleh benar-benar valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil Dan Pembahasan

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

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

Terjadinya pandemi COVID-19 pada awal bulan Maret 2020 menjadi guncangan yang besar bagi masyarakat Indonesia yang berdampak di berbagai bidang, salah satunya pendidikan. Terjadi perubahan yang mendasar terutama dalam sistem pembelajaran yang biasanya dilakukan secara tatap menjadi kegiatan dalam jaringan. Dalam penyelesaian permasalahan tersebut, diperlukan sebuah manajemen perubahan yang ditujukan untuk mendapatkan solusi yang dibutuhkan secara terorganisir serta dengan metode yang tepat. Hal tersebut

dilakukan melalui pengelolaan dampak perubahan yang terjadi, sehingga secara keseluruhan dapat memahami perubahan yang ada dan menentukan solusi tepat yang akan diberikan.

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

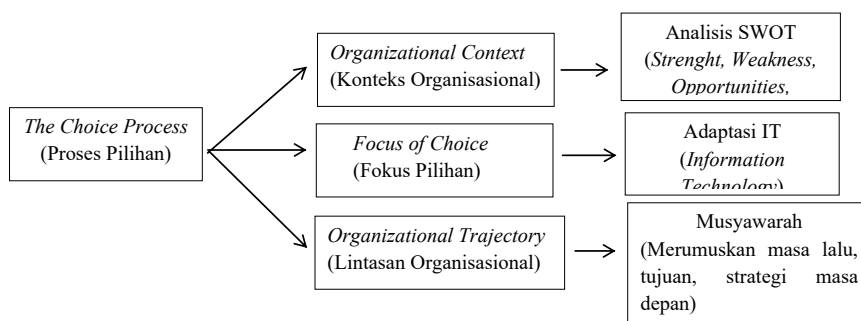
Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan MAN 2 Ponorogo melakukan upaya pendekatan dengan memahami kekuatan dan kelemahan madrasah untuk menganalisis kondisi perubahan yang terjadi. Tahapan pendekatan yang dilakukan madrasah antara lain dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang akan dihadapi madrasah kedepannya. Berdasarkan analisis tersebut menunjukkan metode yang diterapkan oleh madrasah ialah dengan analisis SWOT (*Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman), yang dirasa sebagai metode paling efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan elemen pertama dalam *The Choice process* (Proses Pilihan) perubahan yaitu *Organizational Context* (Konteks Organisasional).

Adanya analisis SWOT memudahkan madrasah untuk memahami kekuatan dan kelemahan madrasah dalam menghadapi COVID-19 dengan segala ancaman yang menyertainya. Baru kemudian madrasah dapat memahami sisi peluang yang dimiliki untuk tetap mempertahankan citra madrasah sebagai madrasah unggulan. Dalam mengatasi permasalahan tersebut dengan memahami peluang yang dimiliki, madrasah dituntut untuk menentukan titik fokus atau target permasalahan yang akan di selesaikan sebagai fokus pilihan. Adanya anjuran setiap kegiatan pendidikan di laksanakan secara daring, menyebabkan perlunya pemahaman dan penguasaan teknologi dalam setiap kegiatan oleh seluruh warga madrasah. Fokus pilihan perubahan MAN 2 Ponorogo dalam hal ini yakni terkait pentingnya adaptasi IT (*Information Technology*). Hal tersebut sesuai dengan *focus of choice* (fokus pilihan) elemen ke dua proses pilihan manajemen perubahan yang mana organisasi dikatakan sukses apabila dapat memfokuskan perhatiannya terhadap suatu fokus pilihan pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah dan panjang.

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

1. Pemanfaatan LMS (*Learning Management System*)
 LMS merupakan bentuk dan produk nyata dalam aktifitas pembelajaran berbasis *online* berupa aplikasi perangkat lunak yang digunakan dalam kegiatan daring. Aplikasi yang digunakan diantaranya WhatsApp Grup, aplikasi E-Learning, Google Classroom, Zoom dan aplikasi Google Meet yang dirasa lebih efektif untuk saat ini.
2. Bimbingan terhadap bapak ibu guru terkait pemanfaatan IT
 Adaptasi yang coba dilakukan didukung dengan adanya fasilitas bimbingan dari tim kurikulum dan tim IT berupa konsultasi dan pembinaan kepada bapak ibu guru.

Dalam menyikapi hal tersebut berbagai perubahan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian wawancara sebelumnya menunjukkan, setiap kebijakan dan keputusan yang diambil dalam menghadapi perubahan dilakukan melalui musyawarah. Kegiatan musyawarah melibatkan seluruh warga madrasah yakni pimpinan madrasah baik kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, komite madrasah, dan perwakilan bapak ibu guru, serta karyawan TU (Tata Usaha) untuk membahas permasalahan yang akan dihadapi. Hal ini sesuai dengan elemen ke tiga *The choice process*, yakni *organizational trajectory* (lintasan organisasional). Secara skematis proses pilihan MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



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

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

Tahap kedua model manajemen perubahan menurut Burnes ialah *The Trajectory Process* (Proses Lintasan). Model manajemen perubahan dalam tahap ini yakni menggambarkan bagaimana kaitannya masa lalu organisasi dengan arah masa depan yang dapat dilihat dari hasil visi saat ini, maksud, dan tujuan madrasah. Berdasarkan observasi yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo visi menjadi

roh dan tujuan madrasah yang melekat di benak dan pikiran seluruh warga baik dalam mengambil keputusan maupun melaksanakan seluruh kegiatan. Adapun visi madrasah saat ini, sebagai berikut: “*RUBI: Religius, Unggul, Berbudaya, Integritas.*”

Bukan tanpa alasan visi yang lebih singkat dan mudah dipahami ini merupakan hasil perubahan visi yang telah dilakukan sejak tahun ajaran 2015/2016. Visi singkat tersebut diharapkan lebih mudah dihafal dan diimplementasikan oleh seluruh warga madrasah. Berdasarkan visi RUBI tersebut kemudian dijabarkan kedalam misi dan tujuan madrasah yang menjadi arah gerak madrasah kedepannya. Landasan arah gerak yang kuat berdasarkan visi RUBI menjadi alasan bagaimana MAN 2 Ponorogo dapat bertahan di kondisi COVID-19 saat ini sekalipun. Hal tersebut sesuai dengan pemaknaan visi sebagai idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kunci perubahan organisasi.

Pernyataan tersebut, dibuktikan dengan adanya implementasi RUBI dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan kebijakan madrasah di situasi pandemi COVID-19, sebagai berikut:

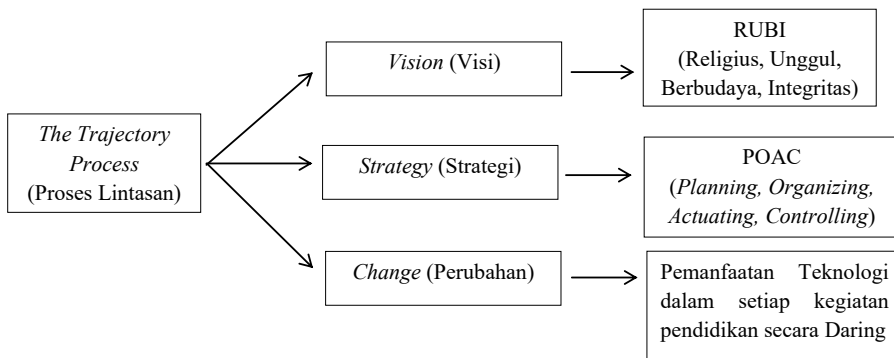
1. *Religius*, pelaksanaan kegiatan Majelis Ta’lim setiap malam Jum’at secara virtual dan pelaksanaan pondok Ramadhan secara daring.
2. *Unggul*, memperoleh prestasi akademik dan non akademik seperti juara umum Porseni Tahun 2021, SNMPTN No.2 Se-Ponorogo 2021, serta 3 Gold Medal dan 1 Silver Tingkat Internasional dalam perlombaan AISEEF (*Asean Innovative Science Environmental and Entrepreneur Fair*) Tahun 2022.
3. *Berbudaya*, pemanfaatan teknologi di masa pandemi. Berbagai upaya yang dilakukan oleh madrasah antara lain dengan mengembangkan kemampuan warga madrasah melalui pemanfaatan aplikasi WhatsApp Grup, E-Learning, Zoom, Google Classroom, dan Google Meet. Pemberian kuota gratis bekerjasama dengan Telkomsel, penambahan jaringan dan perluasan server, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP.
4. *Integritas*, yakni senantiasa meningkatkan kemampuan dan kapasitas diri sesuai dengan bidang yang diminati. Dapat dilihat dari pencapaian madrasah diantaranya perolehan 3 Gold Medal dan 1 Silver pada tingkat Internasional. Selain itu, adanya perolehan Juara 1 Voli Putri MA-seKabupaten yang belum pernah tercapai sebelumnya.

Guna mewujudkan perubahan, selaras dengan visi yang telah ditetapkan untuk mempertahankan prestasi madrasah unggulan tentunya harus dibangun dan dikembangkan melalui strategi (*strategy*) pengelolaan manajemen madrasah secara berkualitas. Adanya strategi merupakan elemen perubahan ke dua dari *The Trajectory Process*. Tidak jauh berbeda dengan kondisi sebelumnya, di masa pandemi COVID-19 MAN 2 Ponorogo menerapkan empat tahapan

proses manajemen, yaitu: POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dengan sisetem kondisional, yakni dengan sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan) yaitu dalam melakukan kegiatan perencanaan, *stakeholder* MAN 2 Ponorogo tetap menyesuaikan kebijakan sesuai dengan peraturan dan juknis yang ada. Pembeda dari perencanaan sebelumnya yakni pada teknis proses perencanaan menyesuaikan kondisi apakah dilakukan secara luring maupun daring dengan Zoom.
2. *Organizing* (pengorganisasian) yaitu dengan mengoptimalkan peran sesuai dengan bidangnya masing masing-masing. Dalam pelaksanaannya pola pengaturan dan pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya dilakukan dengan media aplikasi seperti WhatsApp dan Zoom.
3. *Actuating* (penggerakkan) yaitu pengarahan atau penggerakkan dengan memberikan dorongan kepada bapak ibu guru berdasarkan visi RUBI. Hal ini dilakukan sebagai upaya madrasah untuk meningkatkan komitmen dan mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan.
4. *Controlling* (pengawasan) yaitu dengan membuat supervisi setiap bulan yang akan di pantau oleh kepala madrasah bersama tim supervisi dengan tujuan salah satunya untuk TPKG (Tim Penilaian Kinerja Guru). Hal ini sebagai wujud pengawasan bapak ibu guru dalam kegiatan belajar mengajar terlebih di masa pandemi ini.

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



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

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

The Change Process (Proses Perubahan) merupakan tahapan ketiga dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa COVID-19 di MAN 2 Ponorogo. Pada proses perubahan, berfokus pada pendekatan atau mekanisme yang digunakan untuk mencapai perubahan. Terdapat berbagai perubahan dan penyesuaian yang dilakukan madrasah untuk mempertahankan prestasi sebagai madrasah unggulan. Dalam prosesnya mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai perubahan berupa *input*, proses dan *output*. Dalam tiga tahapan tersebut upaya perubahan yang diupayakan berkaitan dengan penggunaan teknologi. Hal ini sesuai dengan fokus perubahan yang coba diterapkan oleh madrasah yakni adaptasi IT.

Input, pada tahapan *input* tahapan perubahan yang coba dilakukan di antaranya:

1. Sosialisasi sebagai agenda wajib madrasah yang dilakukan sebelum awal tahun ajaran baru dan penerimaan peserta didik di lakukan dengan *online* dan *offline*. adanya peningkatan penggunaan media sosial seperti Instagram, Web dan E-PTSP sebagai laporan kegiatan madrasah terhadap masyarakat sekaligus untuk *branding* madrasah.
2. Upaya terbaik juga diberikan oleh tim kesiswaan dengan mengadakan berbagai kegiatan seperti SAC (*Science and Art Competition*), IBM (Invitasi Bola Madrasah), dan PSC (*Pramanda's Scout Competition*) sebagai ikhtiar madrasah untuk mencari siswa-siswi berprestasi yang kemudian peraih juara 1, 2 dan 3 mendapatkan kesempatan langsung menjadi siswa siswi di MAN 2 Ponorogo sebagai peserta didik tanpa melalui tes.
3. Dalam tahapan selanjutnya yakni adanya PPDB yang mana dilakukan secara *online* dan *offline*. Hal tersebut diupayakan sebagai pelayanan optimal bagi peserta didik yang akan mendaftarkan diri di MAN 2 Ponorogo.

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

1. Inovasi kegiatan pembelajaran. Inovasi dilakukan mulai dari pemanfaatan WA Grup, aplikasi Zoom hingga Google Meet.
2. Kerja sama dengan Telkomsel untuk pemberian paket data. Solusi permasalahan keterbatasan kuota, dapat diatasi dengan adanya kerjasama madrasah bersama Telkomsel untuk memberikan paket data atau kuota kepada siswa secara gratis.

3. Kerja sama dengan Lembaga Bimbel untuk persiapan UTBK (Ujian Tulis Berbasis Komputer) Kelas 12. Sebagai strategi persiapan UTBK kelas 12 madrasah melakukan kerjasama bersama lembaga Bimbel untuk memberikan tambahan pelajaran bagi kelas 12 pada semester 2 dengan tujuan sukses UTBK.
4. Fokus Pembinaan Prestasi. Masa pandemi pelaksanaan pembinaan diupayakan oleh madrasah di bidang yang masih bisa berjalan secara *online*, salah satunya yakni bidang riset.
5. Penambahan jaringan. Upaya pengadaan intranet yang masih dalam proses membenahan di kelas reguler dan adanya penambahan server untuk memperluas jaringan.
6. Pembinaan terhadap bapak ibu guru bersama HAFECS untuk mendorong percepatan transformasi pendidikan Indonesia yang di bimbing Bapak Zulfikar untuk memberikan Webinar secara *online* kepada bapak ibu guru madrasah.
7. Mempertahankan inovasi *Moving Class*. *Moving Class* merupakan kelas peminatan yang dapat diikuti siswa dengan memilih kelas sesuai dengan minat dan bakat masing-masing. Terdapat 9 kelas pilihan antara lain kelas olimpiade, riset, multimedia, tata busana, robotik, tahfidz, baca kitab, olahraga, dan seni kaligrafi.

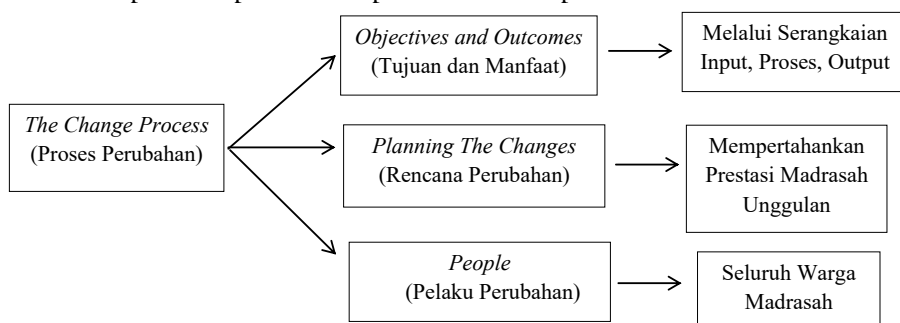
Output, dalam konteks output sesuai data dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki bekal baik dari bidang akademik maupun non akademik. Berdasarkan data-data yang ada siswa-siswi lulusan MAN 2 Ponorogo memiliki 3 kemampuan kecerdasan yang termasuk dalam indikasi madrasah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

SQ (*Spiritual Quotient*), merupakan kecerdasan spiritual siswa. Hal ini dibuktikan dengan sholat 5 waktu dan berdoa, adanya syarat wajib bagi calon peserta didik yakni menguasai baca tulis Al-Qur'an, dan doa bersama sebagai wujud belasungkawa dalam acara Majelis Ta'lim.

EQ (*Emotional Quotient*), dalam hal ini bagaimana upaya madrasah untuk menciptakan kecerdasan emosi terhadap siswa dengan mengajarkan: integritas, kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, dan kepercayaan diri. Terlebih di masa pandemi ini bagaimana siswa mampu bertahan dan beradaptasi untuk tetap memberikan karya dan prestasi yang terbaik dengan motivasi yang tinggi.

IQ (*Intellectual Quotient*), adanya kecerdasan intelektual dalam nilai kognitif, pembelajaran, dan nilai akademik telah dibuktikan siswa dengan

memperoleh berbagai prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional. Siswa dapat diterima di berbagai perguruan tinggi negeri dan bergengsi dan berhasil memperoleh prestasi Top 1000 UTBK pada tahun 2021.



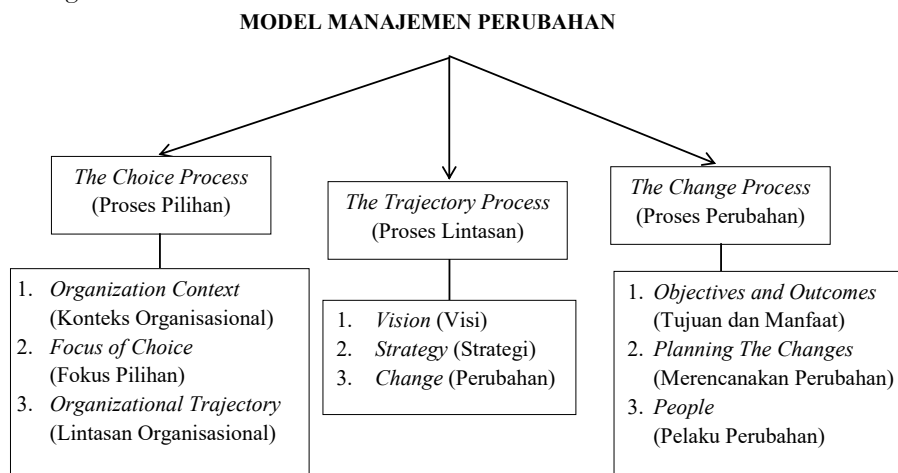
Gambar 4.4 *The Change Process* (Proses Perubahan) Manajemen Perubahan

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

Indikasi madrasah dapat dikatakan sebagai madrasah unggulan salah satunya apabila dapat meraih prestasi baik tingkat nasional maupun internasional. Implikasi yang diperoleh dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan sesuai indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud, sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), Adanya perubahan di masa pandemi yakni diadakannya sosialisasi yang dilaksanakan secara daring dan luring untuk memperluas jangkauan dan informasi calon peserta didik baru terkait MAN 2 Ponorogo. Madrasah berupaya menyediakan berbagai jalur masuk dan pilihan layanan kelas unggulan untuk menjaring potensi dan minat bakat siswa. Salah satunya dengan kegiatan lomba SAC, IBM, PSC.
2. Sarana dan prasarana yakni berupaya melakukan penambahan server, upaya pemasangan intranet, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP yakni sistem PTSP yang dapat dilakukan secara *online* melalui situs web.
3. Lingkungan belajar kondusif yang mendukung berkembangnya potensi keunggulan siswa, yakni dengan berinteraksi secara daring melalui aplikasi Zoom dan Google Meet.
4. Tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul yang terpilih melalui serangkaian seleksi yang ketat.
5. Kurikulum yang dimiliki oleh madrasah diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi yang diberikan secara maksimal sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik. Terdapat berbagai pilihan kelas peminatan yang diberikan oleh MAN 2 Ponorogo dengan tambahan jam pelajaran.

6. Kurun waktu yang dimiliki lebih lama dibandingkan dengan sekolah/ madrasah lain. Sebelum masa pandemi, kegiatan pembelajaran MAN 2 Ponorogo dimulai dari jam 07.00 WIB hingga jam 15.30 terlebih dengan adanya tambahan 6 mata pelajaran. Di masa pandemi kegiatan dilakukan secara *online* dan adanya kurikulum darurat yang menyebabkan pengurangan jam mata pelajaran dari 57 menjadi 38 mata pelajaran.
7. Proses belajar berkualitas yang diberikan oleh madrasah dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pihak, dengan pencapaian berbagai prestasi oleh siswa baik akademik dan non akademik, siswa lolos seleksi perguruan tinggi negeri yang bergengsi.
8. MAN 2 Ponorogo memiliki berbagai resonansi sosial antara lain adanya pelaksanaan Qurban dan baksos dengan warga masyarakat sekitar madrasah, kegiatan peningkatan kesadaran perpajakan sejak dini dan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Ketrampilan Bagi Siswa MAN 2.
9. Nilai lebih yang dimiliki oleh madrasah unggulan terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui program kelas peminatan (*moving class*) yang tetap dilaksanakan di masa pandemi dengan sistem daring.



Gambar 4.6 Model Manajemen Perubahan

Kesimpulan

1. Pada aspek *The Choice Process*, berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan pada masa pandemi COVID-19 di MAN 2 Ponorogo telah sesuai dengan 3 elemen yang menaungi yaitu: a. *Organizational Context*, yakni analisis kondisi lingkungan dilakukan menggunakan metode SWOT b. *Focus of Choice*, yakni fokus perubahan pada adaptasi warga madrasah

- terhadap IT dan c. *Organizational Trajectory*, pengambilan keputusan madrasah dilakukan dengan kegiatan musyawarah.
2. Pada aspek *The Trajectory Process*, berhubungan dengan arah masa depan organisasi dapat dilihat dari visi, strategi dan perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Proses ini terdiri dari tiga elemen, yaitu: 1. *Vision*, peningkatan kualitas organisasi MAN 2 Ponorogo dalam menghadapi perubahan dilakukan dengan penguatan visi RUBI sebagai *trigger* dan roh madrasah. Dalam hal *Strategy*, MAN 2 Ponorogo menerapkan 4 konsep penting yakni POAC yang dilaksanakan secara kondisional. Sedangkan dalam hal *Change*, madrasah berupaya memaksimalkan penggunaan teknologi dengan sistem interaksi secara daring.
 3. Pada aspek *The Change Process*, dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan di masa COVID-19 madrasah mengupayakan berbagai perubahan dengan melakukan pendekatan pada mekanisme *input*, proses, dan *output*. Dalam proses *input*, yakni proses sosialisasi dan pelayanan PPDB yang dilaksanakan secara daring dan luring, serta perlombaan untuk menjaring peserta didik baru yang berbakat di berbagai bidang dilaksanakan secara *online* dan *offline*. Dalam *proses*, adanya berbagai upaya diantaranya a. inovasi kegiatan pembelajaran, b. kerjasama dengan Telkomsel, c. kerjasama dengan Bimbel persiapan UTBK, d. fokus pembinaan prestasi, e. penambahan jaringan, f. pembinaan HAFECs untuk bapak ibu guru, dan g. *Moving Class*. Dalam proses *output*, dibuktikan dengan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo yang telah memenuhi kecerdasan sebagai insan kamil.
 4. Dalam kaitannya dengan implikasi manajemen perubahan, MAN 2 Ponorogo melakukan upaya perubahan di berbagai bidang sesuai dengan indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud. Perubahan tersebut diantaranya a. Masukan, siswa diseleksi secara ketat secara *online* maupun *offline*. b. Sarana dan prasarana di masa pandemi berupa penambahan server, pengadaan perpustakaan digital dan pengadaan E-PTSP. c. Lingkungan belajar kondusif secara daring melalui video *conference*. d. Tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dengan adaptasi terhadap pemanfaatan teknologi. e. Kurikulum dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal dengan penambahan kelas peminatan dan 6 mata pelajaran tambahan. f. Kurun waktu yang dimiliki lebih lama. g. Proses belajar berkualitas dengan perolehan prestasi akademik dan non akademik. h. Memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan. i. Melakukan perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui program kelas peminatan secara daring.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifah, Nur. "Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 No. 1. 2020: 58-70.
- Bairizki, Ahmad dkk. 2021. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Jasafat. 2011. "Madrasah Unggulan Antara Harapan dan Kenyataan". *Jurnal Ar-Raniry*. Vol. 01 No. 87. 2011: 1-22.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Muslim, Moh. "Membangun Visi Perusahaan". *Jurnal ESENSI*. Vol. 20 No. 3. 2017: 144-152
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan". *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*. Vol. 2 No. 1. 2018: 80-101.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Siahaan, Amiruddin dan Wahyuli Lius Zen. 2012. *Manajemen Perubahan*. Medan: Citapustaka Media Perintis.
- Sutrisno. "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus", *Jurnal Quality*, Vol. 8 No. 2. 2020: 359-376.
- Wawancara dengan Wilson Arifudin selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, tanggal 5 Oktober 2021 di Kantor Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo.
- Wibowo. 2020. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.