

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN KUALITAS  
PESERTA DIDIK  
(Studi Kasus di Man 2 Ponorogo)**

**SKRIPSI**



Oleh:

**CHERIS AFRINDA ROSIANA**

NIM. 206190082

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2023**

## ABSTRAK

**Rosiana, Cheris Afrinda. 2023.** *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo).* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

**Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kualitas, Peserta Didik, MAN 2 Ponorogo.**

Lembaga pendidikan menjadi wadah dalam peningkatan kualitas peserta didik pada dunia pendidikan sebagai *output* atas segala upaya penerapan manajemen sekaligus penyusunan program-program dengan melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*). Selaras dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dunia pendidikan senantiasa dituntut untuk melakukan perubahan. Perubahan harus senantiasa dipersiapkan dan dilakukan sebagai solusi menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengelolaan dengan manajemen perubahan menjadi bagian yang sangat penting sebagai strategi menuju peningkatan kualitas lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan dan mempersiapkan peserta didik untuk bersaing di era kemajuan peradaban.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis tahapan model manajemen perubahan yang mencakup (1). Fase Pencairan (*unfreezing*), (2). Fase Perubahan (*changing*), (3) Fase Pembekuan Kembali (*Refreezing*), dan (4). Implikasi manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data penelitian berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data wawancara dalam penelitian ini antara lain Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas, Tenaga Pendidik sekaligus sebagai Guru Pembina Kelas Olimpiade dan siswa berprestasi Nasional dan Internasional. Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan dengan empat tahapan yaitu, data *collection*, data *condensation* (kondensasi data), data *display* (penyajian data), *drawing and verifying* (kesimpulan). Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan derajat kepercayaan, keteralihan (*transferability*), kebergantungan, dan kepastian (*confirmability*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses tahapan perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo sesuai dengan model manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, dengan tahapan (1). *Unfreezing*. Fase pencairan dilakukan dengan menciptakan kebutuhan akan perubahan dengan melakukan terobosan baru berupa program *moving class* dan membangun tantangan terhadap perubahan dengan melakukan koordinasi serta pengambilan keputusan bersama melalui musyawarah. (2). *Changing*. Pada fase perubahan dilakukan dengan meningkatkan kualitas peserta didik berupa memberikan wadah serta pembimbingan sesuai dengan potensi peserta didik yakni program *moving class*. Madrasah mengubah struktur SDM lembaga dan meningkatkan ketersediaan teknologi. (3). *Refreezing*. Pada fase pembekuan kembali madrasah berupaya mempertahankan program *moving class* dengan melakukan evaluasi dan *controlling* serta koordinasi atau kecocokan pelayanan dengan hasil yang diperoleh. Madrasah berhasil membuat modifikasi konstruktif (membangun/membina) segala aspek yang berkaitan dengan proses dalam program *moving class*. (4) Implikasi dalam peningkatan kualitas peserta didik dapat dilihat dari berhasilnya madrasah dalam mengadakan program *moving class* dibuktikan dengan berbagai prestasi yang diperoleh peserta didik baik pada tingkat Nasional maupun Internasional. Selain meningkatnya prestasi yang diperoleh, peserta didik lulusan MAN 2 Ponorogo juga banyak mendapat beasiswa di luar negeri, salah satunya adalah Like Zuyyina Fatwa Fadila yang diterima di 8 universitas luar negeri dan kemudian memutuskan untuk memilih *National Taiwan University*.



## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Cheris Afrinda Rosiana

NIM : 206190082

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)

Judul : Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik  
(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Pembimbing,

**Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.**  
NIP. 198004042009011012

Ponorogo, 8 Mei 2023

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

**Dr. Athok Fuadi, M.Pd.**  
NIP. 197611062006041004



KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Cheris Afrinda Rosiana  
NIM : 206190082  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik  
(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo).

telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Jum'at  
Tanggal : 9 Juni 2023

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Jum'at  
Tanggal : 9 Juni 2023

Ponorogo, 9 Juni 2023

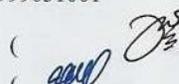
Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

  
Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag.

NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :  
Ketua Sidang : Dr. Umar Sidiq, M.Ag.  
Penguji I : Dr. Kharisul Wathoni, M.Pd.I.  
Penguji II : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

(  )  
(  )  
(  )

## **SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Cheris Afrinda Rosiana  
NIM : 206190082  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusa : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik  
(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id) adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut menjadi tanggung jawab penulis.

Ponorogo, 21 Juni 2023  
Penulis



Cheris Afrinda Rosiana  
NIM 206190082

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cheris Afrinda Rosiana  
NIM : 206190082  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo  
Judul Skripsi : Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik  
(Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo).

dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 8 Mei 2023

Yang Membuat Pernyataan



Cheris Afrinda Rosiana

NIM. 206190082

## DAFTAR ISI

|   |              |
|---|--------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                            | <b>.....</b> |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                  | <b>i</b>     |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>                       | <b>ii</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>                       | <b>iii</b>   |
| <b>PERNYATAAN PUBLIKASI .....</b>                     | <b>iv</b>    |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN .....</b>            | <b>v</b>     |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                | <b>x</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                              | <b>xii</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                            | <b>xiii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                          | <b>xiv</b>   |
| <b>PEDOMAN TRANSLITERASI.....</b>                     | <b>xv</b>    |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                        | <b>1</b>     |
| A. Latar Belakang Masalah.....                        | 1            |
| B. Fokus Penelitian .....                             | 6            |
| C. Rumusan Masalah .....                              | 7            |
| D. Tujuan Penelitian.....                             | 7            |
| E. Manfaat Penelitian.....                            | 8            |
| F. Sistematika Pembahasan .....                       | 9            |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                    | <b>10</b>    |
| A. Kajian Teori.....                                  | 10           |
| 1. Manajemen Perubahan .....                          | 10           |
| a. Pengertian Manajemen Perubahan.....                | 10           |
| b. Tujuan Manajemen Perubahan dalam Pendidikan.....   | 11           |
| c. Model Manajemen Perubahan Menurut Kurt Lewin ..... | 12           |
| 2. Kualitas.....                                      | 14           |
| a. Pengertian Kualitas .....                          | 14           |
| b. Indikator Kualitas .....                           | 15           |
| 3. Peserta Didik .....                                | 16           |
| B. Kajian Penelitian Terdahulu .....                  | 17           |

|   |           |
|---|-----------|
| C. Kerangka Pikir.....  | 24        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>   | <b>25</b> |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....  | 25        |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....   | 26        |
| C. Data dan Sumber Data.....  | 27        |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....  | 28        |
| E. Teknik Analisis Data .....   | 34        |
| F. Pengecekan Keabsahan Penelitian.....   | 36        |
| G. Tahap Penelitian .....   | 38        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>  | <b>40</b> |
| A. Gambaran Umum Latar Penelitian .....   | 40        |
| 1. Sejarah Berdirinya MAN 2 Ponorogo .....  | 40        |
| 2. Profil MAN 2 Ponorogo .....  | 41        |
| 3. Letak Geografis MAN 2 Ponorogo.....  | 41        |
| 4. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Ponorogo.....  | 41        |
| 5. Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo .....   | 47        |
| 6. Tenaga Pendidik, Kependidikan, dan Peserta Didik MAN 2 Ponorogo.....   | 47        |
| 7. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo .....  | 49        |
| 8. Prestasi Belajar MAN 2 Ponorogo.....   | 49        |
| B. Deskripsi Data .....   | 50        |
| 1. Fase Pencairan ( <i>Unfreezing</i> ) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik<br>di MAN 2 Ponorogo .....         | 50        |
| 2. Fase Perubahan ( <i>Changing</i> ) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik<br>di MAN 2 Ponorogo .....           | 54        |
| 3. Fase Pembekuan Kembali ( <i>Refreezing</i> ) dalam Peningkatan Kualitas<br>Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo ..... | 60        |
| 4. Implikasi Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta<br>Didik di MAN 2 Ponorogo .....                | 64        |
| C. Pembahasan.....  | 68        |
| 1. Fase Pencairan ( <i>Unfreezing</i> ) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik<br>di MAN 2 Ponorogo.....          | 68        |
| 2. Fase Perubahan ( <i>Changing</i> ) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik                                      |           |

|   |           |
|---|-----------|
| di MAN 2 Ponorogo .....   | 70        |
| 3. Fase Pembekuan Kembali (Refreezing) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo ..... | 73        |
| 4. Implikasi Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo.....        | 75        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>79</b> |
| A. Simpulan.....  | 79        |
| B. Saran.....   | 80        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>83</b> |





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya manajemen dalam pendidikan diperlukan untuk mengantisipasi adanya perubahan global yang disertai oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi. Adanya perubahan yang sangat cepat dan pesat maka perlu ada perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) dibidang pendidikan sehingga *output* pendidikan dapat bersaing dalam era globalisasi seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya pada bidang teknologi informasi. Dalam sistem pendidikan dapat dikatakan berkualitas/bermutu jika prosesnya berlangsung secara menarik dan menantang dalam artian selalu melakukan perubahan untuk mengikuti perkembangan zaman.

Adapun langkah untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas perlu disusun dan dilaksanakan program-program pendidikan yang mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas tinggi untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan agar sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan.<sup>3</sup> Dibuktikan dengan adanya prestasi yang meningkat serta memiliki daya keingintahuan yang tinggi akan optimalisasi pendidikan. Pada era reformasi, masyarakat Indonesia menginginkan perubahan dalam segala aspek kehidupan bangsa. Salah satunya adalah pembaharuan pada sektor pendidikan yang mempunyai peran cukup strategis dan fungsional, juga memerlukan paradigma baru yang harus menekankan pada perubahan cara berpikir dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan itu sendiri.<sup>4</sup>

Pada realitanya kualitas peserta didik di Indonesia sekarang ini masih memprihatinkan. Menurut hasil survei mengenai sistem pendidikan menengah di dunia pada

---

<sup>3</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018), 35.

<sup>4</sup> Andri Kurniawan, et.al, *Manajemen Pendidikan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*, (Cirebon: Yayasan Wiyata Bestari Samasta, 2022), 20-21.

tahun 2018 yang dikeluarkan oleh PISA (*Programme for International Student Assessment*) pada tahun 2019 lalu, Indonesia menempati posisi yang rendah yakni ke-74 dari 79 negara lainnya dalam survei. Dengan kata lain, Indonesia berada di posisi ke-6 terendah dibandingkan dengan negara-negara lainnya.<sup>5</sup> Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa masalah dalam sistem pendidikan di Indonesia yang mana mengakibatkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Contohnya adalah kelemahan dalam sektor manajemen pendidikan, terjadinya kesenjangan sarana dan prasarana pendidikan di daerah kota dan desa, dukungan dari pemerintah yang masih lemah, adanya pola pikir kuno dalam masyarakat, rendahnya kualitas sumber daya pengajar, dan lemahnya standar evaluasi pembelajaran. Dari beberapa faktor di ataslah yang menjadi penyebab rendahnya kualitas peserta didik di Indonesia hingga saat ini.<sup>6</sup>

Menurut P.H Combs ada beberapa masalah pokok dalam pendidikan saat ini, diantaranya adalah; semakin banyaknya peserta didik yang tidak sebanding dengan ketersediaan sarana pendidikan yang bermutu, langkanya sarana dan juga dana untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, mahalnya biaya pendidikan, ketidaktepatan hasil pendidikan, ketidakefisienan sistem pendidikan.<sup>7</sup> Dari beberapa masalah di atas pastinya ada beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya masalah-masalah tersebut. Adapun faktor yang menjadi penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yakni meliputi faktor pendekatan pembelajaran, faktor perubahan kurikulum, dan faktor kompetensi Guru. Dalam hal ini guru memiliki peran penting dengan memiliki visi agar terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip menuju pendidikan yang bermutu.<sup>8</sup> Dan dari adanya

---

<sup>5</sup> Fitria Nur Auliah, "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia dan Solusi", *Academy of Education Journal*, Vol. 13 No. 1, Januari 2022, 2.

<sup>6</sup> Elvira, "Faktor Penyebab Rendahnya Kualitas Pendidikan dan Cara Mengatasinya" (Studi pada : Sekolah Dasar di Desa Tonggolobibi)", *Jurnal Ilmu Kependidikan dan Keislaman*, Vol. 16 No. 02, Juli 2021, 95.

<sup>7</sup> Siti Fadia Nurul Fitri, "Problematika Kualitas Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2021, 1618-1619.

<sup>8</sup> Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan* (Ponorogo: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 22.

faktor tersebut maka harus diberikan solusi yang dapat memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia.

Dengan mengetahui adanya masalah yang masih sering terjadi pada realita pendidikan di Indonesia yakni rendahnya kualitas pendidikan yang mana di dalamnya terdapat unsur perubahan maka peneliti tertarik untuk mengkaji perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik dengan dibuktikan dengan kemajuan sistem atau manajemennya yang menghasilkan peserta didik berkualitas dengan bukti banyaknya pencapaian prestasi hingga ke tahap Internasional.<sup>9</sup>

Sejatinya perubahan telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia pada masa modern seperti saat ini. Manusia senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud mencakup perubahan dalam perilaku, perubahan dalam metode dan cara bekerja, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam berfikir, dan juga perubahan dalam hal bersikap. Perubahan itu sendiri dapat terjadi secara evolusioner, tetapi juga dapat berlangsung secara revolusioner. Akan tetapi perlu diingat bahwa adanya perubahan yang terjadi tidak semuanya menimbulkan hal yang lebih baik, sehingga dalam hal tersebut perlu adanya upaya khusus untuk mengubah atau merealisasikan perubahan ke arah lebih baik daripada kondisi sebelumnya.<sup>10</sup>

Dengan demikian dapat diartikan bahwa dengan adanya perubahan senantiasa mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Transisi atau perubahan dari kondisi awal hingga kondisi setelahnya memerlukan suatu proses transformasi yang pastinya tidak selalu berjalan dengan baik, mengingat pasti ada pertentangan atau konflik yang muncul bahkan penolakan

---

<sup>9</sup> Elvira, "Faktor Penyebab Rendahnya Kualitas Pendidikan dan Cara Mengatasinya (Studi pada : Sekolah Dasar di Desa Tonggolobibi)", *Jurnal Ilmu Kependidikan dan Keislaman*, Vol 16 No 02, Juli 2021, 95.

<sup>10</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2006), 1-2

yang mungkin terjadi dalam suatu proses perubahan. Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Keharusan yang terus dilaksanakan adalah adanya perubahan bagi organisasi atau perkumpulan yang mana dalam realita dan fakta bagi kehidupan kebanyakan organisasi seharusnya tidak menunggu adanya ancaman atau faktor kemunduran dan barulah melaksanakan perubahan tetapi mereka harus bisa memprediksi dan mengantisipasi kebutuhan akan perubahan-perubahan seiring berkembangnya zaman.

Teori manajemen perubahan yang ingin peneliti kaji adalah teori Kurt Lewin yang mengatakan bahwa setiap upaya perubahan dapat dipandang sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga macam fase. Yang mana fase pertama adalah fase pencairan (*unfreezing*), dalam fase ini penulis mengartikan bahwa fase pencairan ini merupakan bentuk upaya untuk beranjak dari zona nyaman dengan menganalisis berbagai permasalahan yang ditemukan sehingga fase pencairan ini juga termasuk proses dalam pengenalan dan perencanaan terhadap perubahan yang akan dimulai. Yang kedua adalah fase perubahan (*changing*), yang mana pada fase ini merupakan sebuah proses transisi menuju perubahan dengan pola pikir yang telah berubah sehingga siap dan termotivasi untuk melakukan perubahan ke hal yang lebih baik. Dan yang ketiga adalah fase pembekuan kembali (*Refreezing*), yang merupakan tahapan final dari proses perubahan. Didesain untuk memelihara momentum suatu perubahan (hasil) di mana secara positif dibekukan sesuai dengan hasil yang diinginkan.<sup>11</sup>

Berangkat dari teori Kurt Lewin dan dengan adanya *continous improvement* pada bidang pendidikan dan juga peneliti sebagai salah satu alumni MA Negeri 2 Ponorogo yang mana peneliti mengetahui situasi dan kondisi MAN 2 Ponorogo pada masa peneliti masih

---

<sup>11</sup>*Ibid.*, 9.

duduk dibangku MA. Dimana MAN 2 Ponorogo ini sangat mengedepankan visi, misi dan tujuannya sehingga terus berinovasi melakukan perubahan positif demi pendidikan yang lebih baik. Bukan hanya pengembangan infrastruktur atau fasilitasnya saja akan tetapi dari segala sisi dan aspek yang ada di MAN 2 Ponorogo ini terus dikembangkan seiring kemajuan dan perkembangan zaman.<sup>12</sup>

Selain itu menurut teori behavioristik yang dikemukakan oleh Gagne dan Berliner yang menyatakan bahwa dalam teori behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman. Dan pada intinya teori behavioristik ini menekankan pada pengukuran, sebab pengukuran merupakan suatu hal yang penting untuk melihat terjadi atau tidaknya perubahan perilaku yang tampak sebagai hasil belajar. Seorang peserta didik atau siswa dianggap telah belajar sesuatu jika siswa yang bersangkutan dapat menunjukkan perubahan pada tingkah lakunya. Menurut teori ini juga kegiatan belajar yang penting adalah input yang berupa stimulus atau apa saja yang diberikan pendidik kepada peserta didik yang menghasilkan output berupa respon atau reaksi/tanggapan peserta didik terhadap stimulus yang diberikan oleh pendidik tersebut (hasil).<sup>13</sup> Sejalan akan teori behavioristik terhadap peserta didik tersebut yang berkaitan dengan perubahan tingkah laku sebagai hasil dari pengalaman belajar yang berarti peserta didik menerima perubahan akan tingkah laku (belajar) dan menghasilkan perubahan sesuai dengan stimulus yang diberikan. Jadi, peserta didik mampu melakukan perubahan lebih baik yang kemudian menghasilkan peningkatan kualitas dalam diri peserta didik dengan dibuktikan oleh adanya prestasi yang terus bertambah.

Hal yang menarik dan ingin peneliti dalami lebih lanjut terkait adanya perubahan dari kualitas siswa atau peserta didik yang mana dulu rentetan prestasi yang diperoleh peserta didik MAN 2 Ponorogo ini belum sampai dikancah Internasional, sedangkan untuk

---

<sup>12</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/23-III/2023.

saat ini banyak sekali peserta didik yang berprestasi hingga tingkat Internasional. Bahkan dikutip dari website [manduaponorogo.sch.id](http://manduaponorogo.sch.id) salah satu siswi MAN 2 Ponorogo yang bernama Putri Wahyu Kusumaningtyas berhasil meraih program Beasiswa Indonesia Maju Angkatan 1-S1 Luar Negeri Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di *University Of British Columbia* (UBC). Selain itu, siswa MAN 2 Ponorogo yakni Deva Bagus Setyo Wicaksono berhasil meraih medali emas pada final atlet Jujitsu SEA Games tahun 2019 di Malaysia dan merupakan peserta termuda. Selain itu, untuk prestasi tingkat Nasionalnya juga sangat banyak diantaranya prestasi tingkat nasional yang diraih oleh Tessa Adillagiani beserta kelompoknya berhasil meraih juara 1 LKTI di Universitas Medan.

Oleh karena itu peneliti sebagai alumni MAN 2 Ponorogo sangat senang dan merasa bangga akan hal tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas mengenai adanya perubahan dari mulai teori Kurt Lewin dan juga teori Behavioristik yang relevan akan kondisi peserta didik di MAN 2 Ponorogo saat ini, maka saya selaku peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul penelitian **“Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik (Studi Analisis Kualitatif di MAN 2 Ponorogo)”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan dalam latar belakang diatas, maka peneliti memfokuskan pada **Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)**. Penelitian ini berfokus pada pembahasan peran manajemen perubahan dalam hal untuk meningkatkan kualitas peserta didik sehingga mampu membawa perubahan besar bagi MAN 2 Ponorogo. Adanya peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo terlihat jelas dari rentetan prestasi yang diraih pada tingkat Internasional. Peran tersebut dapat dipahami melalui model

---

<sup>13</sup> Michael R, et.al, *Perkembangan Peserta Didik: Konsep dan Permasalahan*, (Medan: YKM, 2021), 138.

perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin yakni; Pencairan (*Unfreezing*), Perubahan (*Changing*), Pembekuan Kembali (*Refreezing*) dan proses implikasi manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.

### C. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana fase pencairan (*unfreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana fase perubahan (*changing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo?
3. Bagaimana fase pembekuan kembali (*refreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo?
4. Bagaimana implikasi manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo?

### D. Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisis fase pencairan (*unfreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis fase perubahan (*changing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis fase pembekuan kembali (*refreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik dengan harapan madrasah mampu melakukan perubahan yang berkelanjutan untuk perubahan yang lebih baik dalam hal peningkatan kualitas peserta didik.

### **2. Secara Praktis**

#### **a. Bagi IAIN Ponorogo**

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai referensi atau masukan dalam ilmu pengetahuan tentang manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik. Sehingga, dapat menjadi alternatif solusi yang diterapkan dalam menghadapi perubahan pada tingkatan pendidikan.

#### **b. Bagi Madrasah Negeri dan Swasta di Indonesia**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi operasional bagi berbagai lembaga atau instansi pendidikan di Indonesia khususnya pada madrasah dalam hal untuk meningkatkan kualitas peserta didik yang lebih baik.

#### **c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam hal mengenali peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.

#### **d. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media belajar dan tambahan wawasan terkait peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik serta sebagai bahan untuk memenuhi syarat kelulusan seorang mahasiswa.

## **F. Sistematika Pembahasan**

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

BAB I. Terkait dengan Pendahuluan yakni berupa gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan dan jadwal penelitian.

BAB II. Memuat tentang Kajian Pustaka yang di dalamnya terdiri dari Kajian Teori, Kajian Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pikir yang mana saling berkaitan dan di dalamnya menjelaskan konsep dari Manajemen Perubahan dan Kualitas Peserta Didik.

BAB III. Menjelaskan tentang Metode Penelitian yang berisikan Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Data dan Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Penelitian serta Tahap Penelitian.

BAB IV. Tentang uraian dari Hasil Penelitian dan Pembahasan yang terdiri dari Gambaran Umum Latar Penelitian, Deskripsi Data dan Pembahasan.

BAB V. Berisi Simpulan dan Saran yang merupakan bab terakhir dari seluruh rangkaian Bab I sampai dengan Bab IV, dan bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen Perubahan

###### a. Pengertian Manajemen Perubahan

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata kerja “*to manage*” yang sinonimnya “*to hand*” yang memiliki arti mengurus, “*to control*” memeriksa dan “*to guide*” memimpin. Jadi, bila dilihat dari asal katanya manajemen dapat diartikan sebagai: mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Sementara itu Nanang Fatah mengemukakan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen ini dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana individu-individu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya A.W. Widjaja berpendapat bahwa manajemen adalah proses atau usaha bersama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

Secara keseluruhan dapat dimengerti bahwa manajemen merupakan sebuah tatanan untuk mengatur jalannya suatu instansi atau organisasi yang di dalamnya mencakup aturan dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pengertian perubahan menurut Sullivan dan Decker, perubahan merupakan suatu proses membuat sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, sedangkan menurut Atkinson, mengatakan bahwa berubah merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda

---

<sup>14</sup> Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), 23.

dengan keadaan sebelumnya.<sup>15</sup> Dan menurut Wibowo perubahan ialah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang dalam suatu organisasi atau instansi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi.<sup>16</sup>

Jadi dapat diartikan secara keseluruhan arti dari perubahan adalah adanya sesuatu aturan atau tindakan yang berubah dan berbeda dengan tujuan agar hasil kerja dapat berjalan lebih efektif dan efisien serta mencapai hasil tujuan lebih baik. Manajemen perubahan menurut Karen Coffan dan Katie Lutes menjelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan sebuah pendekatan terstruktur yang mana bertujuan untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk melakukan transisi secara perlahan tetapi pasti dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan.<sup>17</sup> Sedangkan menurut Winardi mengatakan bahwa manajemen perubahan merupakan bentuk proses yang secara terus menerus dilakukan untuk melayani setiap kebutuhan akan perubahan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta harapan baru.<sup>18</sup>

Dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan sebuah tatanan terbaharukan yang mana menghasilkan perubahan demi hasil yang lebih baik dan lebih efektif serta efisien.

#### b. Tujuan Manajemen Perubahan dalam Pendidikan

Pada dasarnya manajemen perubahan juga disebut manajemen transisi dan manajemen inovasi. Karena manajemen perubahan dapat mengelola atau mengubah keadaan yang bersifat transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru.

---

<sup>15</sup> Ahmad Bairizki, et. al, *Buku Manajemen Perubahan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 32.

<sup>16</sup> Yusup Suwandono & Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 8.

<sup>17</sup> Amanda Damayanti Nasution1 dan Nuri Aslam, "Analisis Penerapan Strategi Manajemen Perubahan dan Kreativitas di Indonesia Pada Era Pandemi COVID-19", *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1, 2022, 2008.

<sup>18</sup> Undang Ruslan Wahyudin, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 196.

Jadi, manajemen perubahan dapat juga dikatakan sebagai manajemen inovasi yang memiliki tujuan untuk melakukan pembaharuan dari yang lama ke yang baru supaya menghasilkan suatu hasil yang lebih baik lagi.<sup>19</sup>

Harvard Business Review mengatakan bahwa tujuan dari manajemen perubahan yakni mengatasi pasar baru yang lebih menantang dengan mengubah cara bisnis dijalankan. Bentuk implementasi keberhasilan dari adanya perubahan yakni dapat memenuhi suatu hal yang diinginkan dan tujuan dapat tercapai sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen perubahan dapat digunakan untuk mengubah segala bentuk struktur organisasi atau lingkungan bisnis hingga teknologi atau peran pekerjaan.<sup>20</sup>

Dapat dipahami secara singkat bahwa tujuan dari adanya manajemen perubahan tak lain untuk merealisasikan perubahan yang membawa dampak lebih baik bagi suatu instansi atau organisasi.

#### c. Model Manajemen Perubahan Menurut Kurt Lewin

Seorang yang bernama Kurt Lewin yakni seorang ahli psikologi yang cukup terkenal berpendapat bahwa setiap upaya perubahan dapat dipandang sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga macam fase.<sup>21</sup>

1) Fase pertama dinamakan fase pencairan (*unfreezing*), yang merupakan fase tahapan di mana orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan. Kemampuan atau *status quo* biasanya ibarat sesuatu yang sudah membeku dan perlu waktu atau cara tertentu mencairkan kebekuan tersebut. Perilaku yang masih mempertahankan kondisi lama harus dicairkan melalui

---

<sup>19</sup> Maiza Fikri dan Relita Daryani, *Manajemen Sistem Pendidikan* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2021), 45.

<sup>20</sup> Sudirman, et.al., *Manajemen Informasi Kesehatan* (Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 35.

<sup>21</sup> Moch Abu Fadhol dan Subiyanto, "Peran Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Islam Indonesia", *Jurnal Idarah* Vol 5 No. 1, 2021, 27.

pendekatan-pendekatan yang tepat, hingga perubahan dapat diterima. Langkah ini analog dengan penguasaan situasi dimana perubahan terencana harus dimulai dengan mengurangi kekuatan-kekuatan yang mempertahankan perilaku yang lama. *Unfreezing*, kadang dicapai melalui suatu proses “*psikological disconfirmation*” dengan menunjukkan informasi mengenai perbedaan antara perilaku yang diharapkan dengan perilaku yang dijalankan, diharapkan para anggota dapat termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan perubahan.

- 2) Fase kedua dinamakan dengan nama fase perubahan (*changing*) yakni fase yang mencakup sebuah tindakan modifikasi aktual dalam manusia yang meliputi tugas-tugas, struktur dan teknologi. Langkah ini menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu pada level yang baru, termasuk intervensi di dalam struktur untuk membangun perilaku, nilai, dan sikap baru melalui perubahan pada struktur dan proses organisasi.
- 3) Fase yang ketiga dinamakan fase pembekuan kembali (*refreezing*) dimana pada fase ini merupakan bagian dari tahapan final dari sebuah proses perubahan. Didesain untuk memelihara segala bentuk momentum suatu perubahan yang mana perubahan ini berdampak ke arah yang positif dan kemudian dibekukan sesuai dengan hasil yang diinginkan. Langkah ini menstabilkan organisasi pada kondisi ekuilibrium baru. Langkah ini sering dicapai dengan penggunaan mekanisme pendukung yang menguatkan kondisi baru organisasi, misalnya budaya, norma, kebijakan, dan struktur organisasi.

Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi:<sup>22</sup>

- 1) Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang.
- 2) Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah.
- 3) Manusia adalah penggerak perubahan.
- 4) Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan.
- 5) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

Ketiga macam fase proses perubahan dari Kurt Lewin ini dapat disajikan dalam bentuk model sebagai berikut:

|   |  |  |
|---|--|--|
| Fase I:<br>Pencairan ( <i>unfreezing</i> )  | Fase II:<br>Mengubah ( <i>changing</i> )   | Fase III:<br>Pembekuan kembali<br>( <i>refreezing</i> )  |
| Menciptakan kebutuhan akan perubahan.<br>Meminimasi tentangan terhadap perubahan. | Mengubah orang-orang (individu-individu dan kelompok-kelompok): tugas-tugas struktur; teknologi. | Memperkuat hasil-hasil.<br>Mengevaluasi hasil-hasil.<br>Membuat modifikasi-modifikasi konstruktif. |

Gambar 2.1 Fase Proses Perubahan Menurut Kurt Lewin

## 2. Kualitas

### a. Pengertian Kualitas

---

<sup>22</sup> Muhammad Rifa'I, "Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi", *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, Vol. 6. No. 1. Januari– Juni 2017, 61.

Kualitas menurut Goetch dan Davis yakni suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.<sup>23</sup> Sedangkan menurut Deming, kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang. Kualitas juga memerlukan suatu proses perbaikan yang berlangsung secara terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional.<sup>24</sup>

Pengertian kualitas terus berevolusi seiring dengan perkembangan dan kedewasaan profesi yang berhubungan dengan kualitas itu sendiri. Maka definisi dari kualitas sangatlah beragam, tergantung dengan konteks pembahasan yang berkaitan dengan kualitas. Pada pembahasan kali ini kualitas yang dimaksud oleh penulis berkaitan dengan kualitas peserta didik yang terus meningkat dan mengalami perubahan ke arah yang lebih baik.

b. Indikator Kualitas

Adapun kedudukan evaluasi pembelajaran perlu diketahui juga terkait adanya prestasi. Kata prestasi sendiri berasal dari bahasa Belanda yaitu *prestatie*, yang selanjutnya dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi, yang memiliki arti hasil usaha. Sedangkan dalam istilah prestasi belajar berbeda dengan hasil belajar (*learning outcome*). Prestasi banyak digunakan dalam berbagai bidang dan kegiatan antara lain dalam kesenian, olahraga, dan pendidikan khususnya pembelajaran.

Prestasi belajar merupakan suatu masalah yang bersifat perennial dalam sejarah kehidupan manusia, karena sepanjang rentang kehidupannya manusia

---

<sup>23</sup> Muhammad Rifa'I, "Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi", *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, Vol. 6. No. 1. Januari– Juni 2017, 61.

<sup>24</sup> Gusti Ayu Aghivirwiati, et.al., *Manajemen Kualitas* (Jakarta: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2022), 8-9.

selalu mengejar prestasi menurut kemampuannya masing-masing, maka prestasi belajar (*achievement*) semakin terasa penting untuk dibahas karena memiliki berbagai fungsi utama yang terkait dengan kualitas. Diantaranya mencakup:

- 1) Prestasi belajar sebagai indikator kualitas dan kuantitas pengetahuan yang telah dikuasai peserta didik.
- 2) Prestasi belajar sebagai lambing pemuasan hasrat ingin tahu yang mana biasa disebut dengan tendensi keingintahuan (*curiosity*) dan merupakan kebutuhan umum manusia.
- 3) Prestasi belajar sebagai bahan informasi dalam inovasi pendidikan yang asumsinya merupakan prestasi belajar dapat dijadikan pendorong bagi peserta didik dalam hal untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta berperan sebagai umpan balik (*feedback*) dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 4) Prestasi belajar sebagai indikator intern dan ekstern dari suatu institusi pendidikan. Indikator intern dalam arti bahwa prestasi belajar dapat dijadikan indikator produktivitas suatu institusi pendidikan.
- 5) Prestasi belajar juga dapat digunakan sebagai indikator daya serap (kecerdasan) peserta didik. Dalam proses pembelajaran, peserta didik menjadi fokus utama yang harus diperhatikan, karena peserta didiklah yang diharapkan dapat menyerap seluruh materi pembelajaran yang diberikan.

Dilihat dari indikator prestasi belajar peserta didik terkait kualitas, maka betapa pentingnya kita mengetahui dan memahami prestasi belajar peserta didik yang mana fungsi dari prestasi belajar tidak hanya sebagai indikator keberhasilan

dalam bidang studi tertentu, tetapi juga sebagai indikator kualitas institusi pendidikan.<sup>25</sup>

### c. Peserta Didik

Peserta didik merupakan individu yang mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidiknya.<sup>26</sup> Peserta didik merupakan subjek fokus utama dalam penyelenggaraan pendidikan dan juga pembelajaran, sehingga para tenaga pendidik atau guru harus bisa merasakan atau harus dapat menganggap bahwa pemahaman dan perlakuan terhadap para peserta didik sebagai suatu totalitas atau kesatuan.<sup>27</sup>

Menurut Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa peserta didik merupakan siapa saja yang terdaftar sebagai objek didik pada suatu lembaga pendidikan. Sedangkan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, peserta didik ialah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui berbagai proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Secara sosiologis, peserta didik mempunyai kesamaan-kesamaan yang melahirkan konsekuensi kesamaan akan hak-hak yang mereka punya.<sup>28</sup> Maka dapat diartikan secara singkat bahwa peserta didik merupakan seseorang yang terikat pada jenjang pendidikan.

---

<sup>25</sup> Ina Magdalena, *Teori dan Praktik Evaluasi Pembelajaran SD* (Sukabumi: CV Jejak, 2022), 19-20.

<sup>26</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018), 36-37.

<sup>27</sup> DadenSopandi dan AndinaSopandi, *Perkembangan Peserta Didik* (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 1.

<sup>28</sup> Badrudin, *Manajemen Peserta Didik* (Jakarta: PT Indeks, 2014), 20-21.

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Adanya proses dan hasil dari pelaksanaan penelitian diperkuat dengan adanya kajian penelitian terdahulu yang relevan guna untuk memperkuat orisinalitas penelitian ini. Adapun sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis ini, diantaranya yakni:

**Pertama**, skripsi oleh Linda Ayu Karisma yang berjudul *Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan*.<sup>29</sup> Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2022 dengan menggunakan data kualitatif dan fokus pembahasan terkait Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan di Tengah Masa Pandemi Covid-19. Dari hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Pada aspek proses perubahan berkaitan dengan sifat, lingkup, dan fokus pengambilan keputusan pada masa pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo yang telah sesuai dengan tiga elemen yang menaungi yaitu: (a) *Organizational Context* (Konteks Organisasional), (b) *Focus of Choice* (Fokus Pilihan), dan (c) *Organizational Trajectory* (Lintasan Organisasional).
2. Dalam aspek *The Trajectory Process* (Proses Lintasan), berhubungan dengan arah masa depan organisasi dalam menghadapi perubahan yang dapat dilihat dari visi, misi, strategi dan perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Proses ini terdiri dari tiga elemen, yakni: (a) *Vision* (Visi), (b) *Strategy* (Strategi), (c) *Change* (perubahan).
3. Pada aspek *The Change Process* (Proses Perubahan), untuk mempertahankan prestasi madrasah unggulan di masa pandemi Covid-19 pihak madrasah mengupayakan berbagai perubahan dengan melakukan pendekatan pada mekanisme *input*, proses, dan *output* untuk mencapai hasil perubahan sesuai dengan yang diharapkan.

---

<sup>29</sup> Linda Ayu Karisma, *Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan* (Skripsi IAIN Ponorogo, Ponorogo, 2021), 8.

4. Dalam kaitannya dengan implikasi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan, MAN 2 Ponorogo melakukan berbagai upaya perubahan pada bidang sesuai dengan indikator madrasah unggulan berdasarkan Depdikbud (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan).

**Kedua**, penelitian yang dilakukan oleh Badrus Hartono dengan judul *Manajemen Perubahan Sistem Madrasah Diniyah dalam Pengembangan Pembelajaran di Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin Tambakberas Jombang*.<sup>30</sup> Penelitian tersebut dilaksanakan pada tahun 2018 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan mengenai manajemen perubahan pada sistem madrasah diniyah dalam pengembangan pembelajaran. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Pada proses perencanaan hingga dengan pelaksanaan perubahan dalam sistem madrasah diniyah di pondok pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin, mengalami perubahan terhadap sistem madrasah diniyah yang memunculkan lembaga Madrasah Hidayatul Muhibbin sebagai lembaga yang fokus di bidang tarbiyah. Sedangkan proses dalam perancangan. Program-program yang baru membuktikan bahwa proses perubahan pada sistem ini benar-benar diperhatikan agar program yang dibuat mencapai target dan hasil yang diinginkan.
2. Dampak dan efek dari perubahan sistem madrasah diniyah dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen perubahan yang sudah terealisasi sehingga menghasilkan perubahan sebagai berikut:
  - a. Administrasi
  - b. Kepemimpinan
  - c. Pengelompokkan

---

<sup>30</sup> Badrus Hartono, *Manajemen Perubahan Sistem Madrasah Diniyah dalam Pengembangan Pembelajaran di Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin Tambakberas Jombang* (Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2018), 7.

d. Kurikulum.

Yang mana dari empat pencapaian tersebut berdampak positif dalam proses pembelajaran sehingga kurikulum yang ditetapkan memberikan dampak yang mampu meningkatkan kualitas dalam proses belajar mengajar.

**Ketiga**, penelitian yang dilakukan oleh Lestari Oktavia dengan judul *Implementasi Manajemen Perubahan Oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) di SMK Muhammadiyah Batusangkar*.<sup>31</sup> Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2021 yang menggunakan penelitian kualitatif dengan fokus penelitian terkait Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan kegiatan manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam rencana pengembangan sekolah (RPS) di SMK Muhammadiyah Batusangkar dalam manajemen perubahan terhadap rancangan terlihat dari manajemen perubahan yang dilakukan dengan adanya pemahaman dari masing-masing tugas dan fungsi dari setiap elemen yang ada di sekolah telah berjalan sesuai dengan perencanaan.
2. Pengawasan kegiatan manajemen perubahan yang diawasi oleh kepala sekolah dalam upaya mencapai RPS yang baru dimana kepala sekolah berpedoman pada delapan standar pendidikan nasional yakni kepala sekolah menyiapkan aplikasi dalam memudahkan guru dalam mengevaluasi pendidikan.
3. Dalam proses pelaksanaan kegiatan Kepala sekolah mensosialisasikan program kerja kepada seluruh unit yang ada di sekolah agar tujuan dan sasaran sekolah dapat dengan mudah dicapai.

---

<sup>31</sup> Lestari Oktavi, *Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) di SMK Muhammadiyah Batusangkar* (Skripsi IAIN Batusangkar, Batusangkar, 2021), 10.

**Keempat**, penelitian yang dilakukan oleh Siti Mawardah dengan judul *Manajemen Perubahan di MTSN 3 Banjar*.<sup>32</sup> Penelitian dilakukan pada tahun 2018 menggunakan metode penelitian kualitatif dengan fokus penelitian terkait manajemen perubahan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada MTsN 3 Banjar telah melakukan pengimplementasian manajemen perubahan ke dalam 3 tahapan yang mencakup:
  - a. Tahap orientasi perubahan
  - b. Tahap inisiasi perubahan
  - c. Dan tahap implementasi.
2. Adapun tahap orientasi perubahan dilakukan dengan proses mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi baik dalam bidang akademik dan bidang non akademik.
3. Tahapan inisiasi perubahan dimulai pada pengumpulan ide dan pendapat mengenai permasalahan yang terjadi, serta metode yang digunakan.
4. Dan dalam tahap implementasi MTsN 3 Banjar menerapkan solusi dan penyelesaian pada permasalahan yang dihadapi secara berkala dan baik.

Berikut tabel persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan:

Tabel 2. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini

| No. | Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Asal Lembaga  | Persamaan  | Perbedaan   |
|-----|--|--|---|
| 1.  | Linda Ayu Karisma, 2022, Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan, IAIN Ponorogo. | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian yang sama yakni kualitatif.</li> <li>b. Kedua,</li> </ol> | a. Penelitian terdahulu membahas terkait strategi manajemen perubahan dalam mempertahankan prestasi madrasah unggulan pada masa |

<sup>32</sup> Siti Mawardah, *Manajemen Perubahan di MTsN 3 Banjar* (Skripsi UIN Antasari, Banjarmasin, 2018), 8.

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   | <p>menggunakan penelitian yang membahas pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> <p>c. Memiliki lokasi penelitian yang sama yakni di MAN 2 Ponorogo.</p>                                 | <p>Covid-19, sedangkan penelitian ini membahas tentang manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.</p> <p>b. Menggunakan teori utama yang berbeda, peneliti terdahulu menggunakan teori utama Alfin Toffler sedangkan penelitian ini menggunakan teori utama Kurt Lewin.</p> <p>c. Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada saat pandemi Covid-19 masih berlangsung, sedangkan penelitian ini meneliti ketika pandemi telah usai.</p> |
| 2. | <p>Badrus Hartono, 2018, Manajemen Perubahan Sistem Madrasah Diniyah dalam Pengembangan Pembelajaran di Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin Tambakberas Jombang, UIN Maulana Malik Ibrahim.</p> | <p>a. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian yang sama yakni kualitatif.</p> <p>b. Menggunakan penelitian yang membahas pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> | <p>a. Penelitian terdahulu membahas tentang manajemen perubahan sistem madrasah diniyah dalam pengembangan pembelajaran di pondok pesantren bumi damai Al-Muhibbin Tambakberas Jombang. Sedangkan penelitian ini membahas tentang peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.</p> <p>b. Lokasi penelitian yang berbeda, peneliti terdahulu melakukan penelitian di Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin</p>                      |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    |  |  | <p>Tambakberas Jombang. Sedangkan penelitian ini dilakukan di MAN 2 Ponorogo.</p> <p>c. Menggunakan teori dan model pendekatan yang berbeda.</p>   |
| 3. | <p>Lestari Oktavia, 2021, Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) di SMK Muhammadiyah Batusangkar, IAIN Batusangkar.</p> | <p>a. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian yang sama yakni kualitatif.</p> <p>b. Berfokus pada pokok pembahasan terkait pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> | <p>a. Penelitian terdahulu menggunakan model pendekatan pada implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam usaha pengembangan sekolah yang lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan pada penelitian ini terkait dengan peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.</p> <p>b. Lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu berada di SMK Muhammadiyah Batusangkar sedangkan penelitian ini berada di MAN 2 Ponorogo.</p> <p>c. Teori yang digunakan peneliti terdahulu dengan penelitian ini juga berbeda.</p> |
| 4. | <p>Siti Mawardah, 2018, Manajemen Perubahan di MTSN 3 Banjar, UIN Antasari Banjarmasin.</p>  | <p>a. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian yang sama yakni kualitatif.</p> <p>b. Menggunakan penelitian yang</p>   | <p>a. Penelitian terdahulu memfokuskan pada manajemen perubahan secara umum di MTsN 3 Banjar sedangkan penelitian ini menekankan pada</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>membahas pengoptimalan peran manajemen perubahan.</p> | <p>peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.</p> <p>b. Lokasi penelitian yang berbeda.</p> <p>c. Teori yang digunakan juga berbeda yakni peneliti terdahulu menggunakan teori utama berupa tahapan manajemen perubahan sedangkan penelitian ini menggunakan teori utama dari Kurt Lewin tentang manajemen perubahan.</p> |
|--|--|--|--|

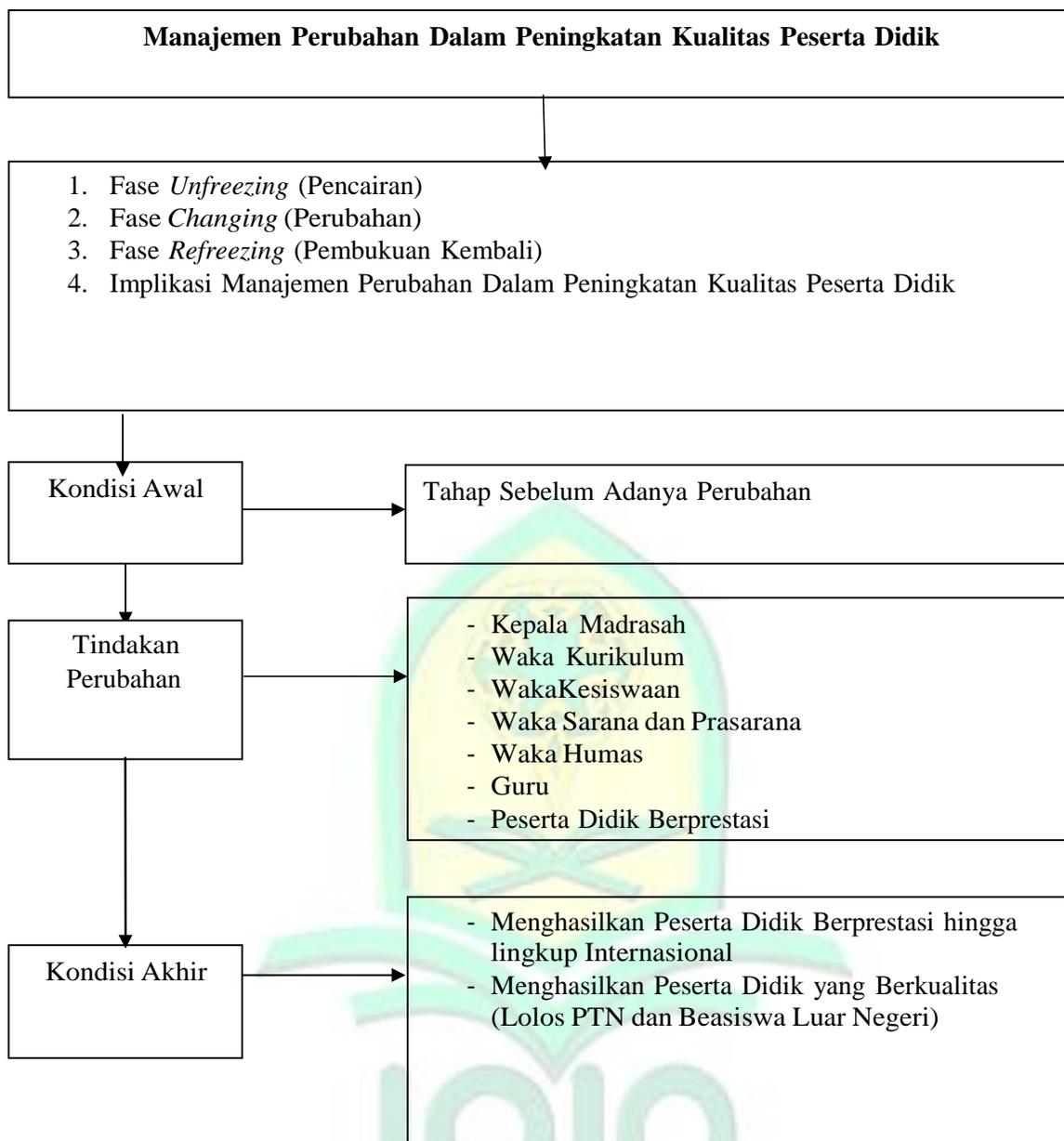
### C. Kerangka Pikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dibuat untuk menjadi arahan dalam pelaksanaan penelitian, terutama untuk memahami alur pemikiran dari penelitian ini, sehingga analisis yang dilakukan akan lebih sistematis dan sesuai tujuan penelitian.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini digambarkan dalam skema sebagai berikut:



IAIN  
PONOROGO



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, Creswell mendefinisikan sebagai pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan juga untuk memahami suatu gejala sentral. Peneliti harus mengerti terkait gejala sentral tersebut dan kemudian peneliti harus mewawancarai peserta penelitian atau partisipan dengan memberikan pertanyaan umum dan luas. Informasi atau data yang diperoleh berupa kata-kata atau teks yang kemudian dianalisis. Adapun hasil analisisnya dapat berupa gambaran deskripsi.<sup>33</sup>

Penelitian kualitatif memiliki karakteristik khusus yang berbeda dengan jenis penelitian kuantitatif. Terdapat Sembilan karakteristik khusus dari penelitian kualitatif, yakni; 1) Setting natural atau diartikan sebagai interaksi dengan data sangat dekat; 2) Peneliti sebagai seorang instrumen pengumpulan data; 3) Beragam sumber data dalam bentuk kata-kata ataupun dalam bentuk gambar; 4) Analisis data secara induktif, rekursif, dan interaktif; 5) Fokus pada prespektif partisipan maknanya, dan bersifat subjektif, 6) Framing perilaku manusia dan kepercayaannya serta konteks yang mendasarinya; 7) Desain tidak bersifat kaku; 8) Penyelidikan interpretative mendasar (peneliti, pembaca, dan partisipan merefleksikan peran dan posisinya dalam penelitian); dan 9) bersifat holistik.<sup>34</sup>

Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, yang berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas

---

<sup>33</sup> Conny Raco Semiawan, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Grasindo, 2010), 7.

<sup>34</sup> Sugiarti, et.al, *Desain Penelitian Kualitatif Sastra* (Malang: UMM, 2020), 18.

data atau temuan yang diperoleh.<sup>35</sup> Di dalam penelitian ini berorientasi pada tujuan untuk memahami bentuk dari karakteristik kelompok dan individu secara mendalam dengan penerapan jenis penelitian lapangan yakni studi kasus.<sup>36</sup> Adapun teknik yang digunakan yaitu dengan menggali fenomena atau kasus tertentu secara rinci dan mendalam sesuai dengan prosedur pengumpulan data pada metode kualitatif.<sup>37</sup>

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian studi kasus yang mana dalam proses pengumpulan datanya secara mendalam, detail, intensif, holistik, dan juga sistematis mengenai orang, kejadian, latar sosial dengan menggunakan berbagai teknik, metode serta sumber informasi untuk dapat memahami secara efektif dan efisien bagaimana latar sosial dan kejadian dapat beroperasi sesuai dengan konteksnya. Pada penelitian jenis studi kasus juga memperhatikan segala bentuk aspek penting dari kasus yang diteliti dan dapat menjelaskan atau mengungkap gambaran secara mendetail mengenai objek yang diteliti.<sup>38</sup>

Dengan menggunakan jenis studi kasus pada penelitian ini, maka peneliti dapat memahami dan mengerti akan bagaimana objek itu berfungsi dan beroperasi dalam kaitannya pada manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti memperoleh informasi terkait data yang diperlukan dan juga merupakan tempat di mana penelitian dilakukan. Pemilihan lokasi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan menarik,

---

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 222.

<sup>36</sup> Farida Nugraini, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa Indonesia* (Solo: Cakra Books, 2014), 48.

<sup>37</sup> Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus (Konsep, Teori Pendekatan Psikologis Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya)* (Madura: UTM Press, 2013), 3.

<sup>38</sup> Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), 339.

unik, dan sesuai dengan topik yang dipilih. Melalui pemilihan lokasi ini, peneliti diharapkan akan menemukan hal-hal yang bermakna dan baru.

Menurut Nasution, menyatakan bahwa lokasi penelitian menunjuk pada pengertian lokasi sosial di mana ciri dari lokasi sosial adalah terdapatnya tiga unsur yaitu, pelaku, tempat dan kegiatan yang dapat dilakukan observasi.<sup>39</sup>

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terkait manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo yang terletak di Kabupaten Ponorogo, tepatnya di Jl. Soekarno Hatta No. 381, Sablak, Keniten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Peneliti tertarik mengambil lokasi penelitian di MAN 2 Ponorogo karena peneliti mengetahui fenomena dan kondisi pada tahun 2017-2019 dimana pada saat itu kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo belum sebaik saat ini. Maka peneliti ingin mengetahui akan peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.

### C. Data dan Sumber Data

Data adalah informasi, karakter, sifat dan kenyataan daripada objek penelitian yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.<sup>40</sup> Data utama yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen, data tertulis, dan sejenisnya. Dalam kata-kata dan tindakan tersebut terdapat segala bentuk informasi dan data yang diberikan oleh informan yang diamati dan diwawancarai. Data tersebut di peroleh dari tulisan atau rekaman yang dilakukan oleh peneliti.<sup>41</sup> Secara lebih rinci data penelitian diperoleh dari sumber data dengan melalui:

---

<sup>39</sup> Eko Sudarmanto, et.al, *Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 207.

<sup>40</sup> Didin Fatihudin, *Metode Penelitian* (Sidoarjo: Zifatama Publish, 2015), 115.

<sup>41</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 225.

1. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung terkait kondisi sebenarnya di lapangan dan sejumlah hal penting seperti kondisi di lingkungan madrasah, kegiatan yang dilaksanakan madrasah, dan upaya apa saja yang dilakukan oleh madrasah untuk melakukan perubahan (pembenahan) dalam hal untuk meningkatkan kualitas peserta didiknya.
2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, dan beberapa peserta didik yang berprestasi di tingkat nasional dan juga internasional untuk mengetahui adanya peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik.
3. Dokumentasi, yang digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang upaya madrasah dalam meningkatkan kualitas peserta didik, perubahan-perubahan yang dilakukan madrasah dan hasil dari adanya perubahan tersebut.

Dengan demikian sumber data primer dari penelitian ini adalah: 1) Kepala MAN 2 Ponorogo, 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Ponorogo, 3) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Ponorogo, 4) Wakil Kepala Madrasah Bidang Human MAN 2 Ponorogo, 5) Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Ponorogo, 6) Tenaga Pendidik dan 7) Peserta didik berprestasi tingkat Nasional dan Internasional. Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, majalah, jurnal, dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian secara objektif.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang penting dimengerti oleh seorang peneliti dan merupakan langkah yang paling strategis karena memiliki tujuan utama dari penelitian untuk memperoleh data. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan

data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alami), yang berarti kondisi yang benar-benar terjadi pada tempat atau lokasi penelitian yang mana sumber data primer dan prosedur pengumpulan data lebih banyak pada wawancara mendalam, dokumentasi dan adanya observasi yang dilakukan.

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

#### 1. Observasi

Observasi menurut Nawawi dan Martini mengatakan bahwa observasi merupakan sebuah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap segala unsur yang tampak dalam suatu gejala.<sup>42</sup> Sedangkan menurut Matthews and Ross observasi merupakan metode pengumpulan data melalui indera manusia.<sup>43</sup> Selama dalam proses observasi ini, peneliti membuat *field notes* selama dan sesudah proses observasi berkenaan dengan peristiwa atau fenomena penting yang ada dalam konteks penelitian dan subjek penelitian.<sup>44</sup>

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi partisipatif, di mana peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Pada observasi partisipatif ini, peneliti menggunakan partisipasi pasif, di mana dalam partisipasi pasif peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati atau objek penelitian yang diobservasi tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Peneliti juga melakukan observasi secara terang-terangan atau tersamar, yakni observasi peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa dia sedang

---

<sup>42</sup> Maryam B. Gainau, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Kanisius, 2021), 115.

<sup>43</sup> Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 65.

<sup>44</sup> Galang Surya Gemilang, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling," *Jurnal Fokus Konseling*, Vol 2 No. 2 (Agustus 2016), 154.

melakukan penelitian. Namun dalam konteks ini juga pada saat bersamaan peneliti melakukan pengumpulan data, peneliti juga tidak terus-terang atau tersamar dalam observasi untuk mencari data yang bersifat rahasia yang mungkin menyangkut privasi subjek.<sup>45</sup>

## 2. Wawancara

Wawancara atau *interview* merupakan suatu kejadian atau proses interaksi antara peneliti yang melakukan wawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi langsung.<sup>46</sup> Dapat pula dikatakan bahwa wawancara merupakan percakapan tatap muka antara pewawancara dengan sumber informasi, yang mana pewawancara mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya. Terdapat beberapa macam wawancara, yakni:

### a. Wawancara Terstruktur

Yang merupakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data, untuk dapat mengetahui secara pasti mengenai informasi apa saja yang akan diperoleh. Oleh karena itu, dalam melaksanakan proses wawancara, pengumpul data atau peneliti harus menyediakan instrument penelitian yang sudah dirancang sebelumnya yaitu berupa pertanyaan tertulis, serta alternatif jawaban yang sudah harus disiapkan. Pada wawancara terstruktur ini, setiap responden diberikan pertanyaan yang sama, dan peneliti mencatat jawaban atau respon yang diberikan.

### b. Wawancara Semiterstruktur

Pada jenis wawancara semistruktur ini, termasuk ke dalam kategori *in-dept interview*, yang mana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan

---

<sup>45</sup> Mardawani, *Praktis Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 56.

<sup>46</sup> Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 59.

jenis wawancara terstruktur. Tujuan daripada wawancara semistruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan dan jawaban yang lebih terbuka, karena pihak yang diajak wawancara diminta untuk mengutarakan pendapatnya, serta ide-ide yang dimiliki. Dalam melaksanakan wawancara ini, peneliti harus mendengarkan secara teliti dan juga mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

c. Wawancara Tak Berstruktur

Pada wawancara tak berstruktur ini berarti wawancara yang bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis serta lengkap untuk pengumpulan datanya. Akan tetapi, pedoman wawancara tidak berstruktur digunakan hanya berupa garis besar permasalahan yang akan diteliti. Wawancara tak berstruktur sering disebut juga dengan wawancara terbuka, dan sering juga digunakan dalam penelitian pendahuluan ataupun digunakan untuk penelitian yang lebih mendalam terkait subjek yang diteliti.<sup>47</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh keterangan atau informasi secara lebih mendalam dan detail terkait pandangan responden akan peran manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo. Adapun pihak yang menjadi informasi dalam penelitian ini adalah:

a. Kepala Sekolah MAN 2 Ponorogo

Alasan peneliti memilih kepala sekolah menjadi informan dalam penelitian ini karena kepala sekolah merupakan pemegang utama atau sebagai manajer pada lembaga sekolah yang memiliki tugas untuk mengatur serta mengetahui secara menyeluruh terkait proses pengelolaan dan aspek-aspek apa saja yang ada di sekolah. Dan kepala sekolah juga termasuk pengendali penuh akan adanya

---

<sup>47</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 224-234.

perubahan-perubahan yang dilakukan oleh wakil-wakil kepala sekolah termasuk dengan adanya manajemen perubahan untuk meningkatkan kualitas peserta didik.

b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Alasan peneliti memilih wakil kepala sekolah bagian kesiswaan untuk menjadi informan karena peneliti hendak melakukan penelitian pada bidang manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik yang mana didalamnya terdapat sumbangsih perubahan berupa pikiran, ide dan tindakan yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan.

c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana

Alasan peneliti memilih wakil kepala sekolah bagian sarpras sebagai informan yakni untuk mengetahui terkait sarana dan prasarana apa saja yang difasilitasi atau diberikan oleh pihak sekolah (MAN 2 Ponorogo) kepada para peserta didiknya sehingga mampu menghasilkan prestasi yang baik dan juga mencetak peserta didik yang berkualitas.

d. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas

Peneliti memilih wakil kepala sekolah bagian humas sebagai informan yakni untuk mengetahui terkait hubungan yang dibangun dan diperlukan dalam membuat kebijakan oleh pihak sekolah (MAN 2 Ponorogo) kepada seluruh pihak yang terlibat sehingga mampu menghasilkan prestasi yang baik dan juga mencetak peserta didik yang berkualitas.

e. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Alasan peneliti memilih wakil kepala sekolah bagian kurikulum sebagai informan yakni untuk mengetahui terkait kurikulum yang digunakan sesuai dengan program yang dimiliki oleh pihak sekolah (MAN 2 Ponorogo) kepada

para peserta didiknya sehingga mampu menghasilkan prestasi yang baik dan juga mencetak peserta didik yang berkualitas.

f. Tenaga Pendidik/ Guru

Alasan peneliti memilih wakil kepala sekolah bagaimana peran guru dalam upaya pembimbingan bagi siswa di MAN 2 Ponorogo kepada para peserta didiknya sehingga mampu menghasilkan prestasi yang baik dan juga mencetak peserta didik yang berkualitas.

g. Peserta Didik/ Siswa Berprestasi Tingkat Nasional-Internasional

Alasan peneliti memilih siswa berprestasi di tingkat nasional hingga internasional untuk dijadikan sebagai informan, dikarenakan posisi siswa ini menjadi seseorang siswa yang berprestasi dikancah nasional hingga Internasional yang pastinya sudah mendapat bimbingan dan arahan sebelumnya dari pihak pembimbing MAN 2 Ponorogo yang sudah memberikan fasilitas penuh agar siswanya mampu mendapatkan hasil hingga dikancah internasional dan memang menjadi subjek penelitian akan hasil dari manajemen perubahan dalam hal peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.

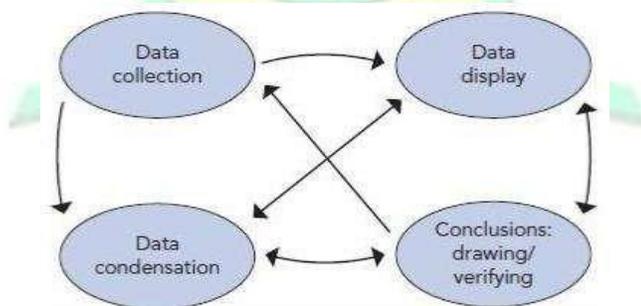
3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Dokumentasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data secara tidak langsung yang ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa dokumen resmi seperti surat-surat instruksi ataupun putusan, sementara dokumen tidak resmi berupa surat pribadi, dan surat nota yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap suatu peristiwa. Pada penelitian kualitatif, dokumen

dapat dijadikan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.<sup>48</sup>

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Tindakan analisis data dilakukan sejak awal dari tahap wawancara, bila jawaban wawancara dirasa belum memuaskan, maka pertanyaan wawancara akan di kembangkan hingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Milles, Huberman dan Saldana mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis model Milles, Huberman dan Saldana yang pada aktivitas dalam analisis datanya yaitu, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.<sup>49</sup> Untuk langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut:



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

### 1. Data Collection

Pada analisis data *collection* dilakukan dengan selalu memperhatikan hasil dari wawancara sementara dan membandingkan dengan rumusan masalah, tujuan dan fokus penelitian, serta analisis dengan teori yang ada. Jika hasil dari wawancara belum sesuai

<sup>48</sup> Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 73.

<sup>49</sup> Milles Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3* (SAGE Publications: Singapore, 2014), 12-14.

dengan rumusan, tujuan, dan fokus penelitian, maka peneliti akan mencari kembali data dengan cara melakukan wawancara kembali. Adapun hasil dari data *collection* berupa transkripsi wawancara untuk setiap informan kunci dan juga data transkripsi wawancara saat FGD.

## 2. Data *Condensation* (Kondensasi data)

Data yang mengacu pada segala proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil dari data wawancara, dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya. Dengan proses kondensasi data diperoleh, dikumpulkan, dianalisis dan dipadatkan untuk menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang dan menata data sehingga data dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir.

Pada penelitian ini peneliti akan memahami data terkait proses perubahan yang terjadi dari masa dulu ketika peneliti masih menjadi peserta didik di madrasah hingga saat ini yang mana perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik terus terjadi dan menghasilkan peserta didik yang berkualitas baik dengan dibuktikan dalam prestasi internasional.

## 3. Data *Display* (Penyajian Data)

Pada bagian penyajian data dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Umumnya penyajian data yang digunakan berupa teks yang bersifat naratif dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman yang terjadi serta melanjutkan kerja penelitian selanjutnya berdasarkan informasi yang telah didapatkan dan dipahami lebih dalam.

## 4. *Drawing and Verifying* (Kesimpulan)

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Dimana pada tahap ini, telah disampaikan dari awal bahwa masih bersifat sementara, maka

akan berubah setelah adanya bukti-bukti yang diperoleh saat pengumpulan data hingga akhir. Tetapi, jika bukti yang diperoleh bersifat valid dan terbukti kebenarannya serta sesuai dengan kesimpulan di awal, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat konsisten dan kredibel.<sup>50</sup>

#### **F. Pengecekan Keabsahan Penelitian**

Data yang didapatkan peneliti di lapangan adalah fakta yang masih mentah dalam artian perlu diolah atau dianalisis lebih dalam agar menjadi data yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sangatlah penting karena merupakan bagian dari proses penelitian kualitatif yakni mencakup keabsahan data yang akan erat kaitannya dengan validitas dan juga reabilitas. Adapun pengecekan keabsahan data atau validitas data merupakan pembentukan bahwa apa yang telah diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada pada kenyataan untuk mengetahui keabsahan data.<sup>51</sup>

Pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti dengan menggunakan ketekunan dan pendekatan triangulasi. Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan. Dalam hal ini, peneliti membaca berbagai referensi buku dan menggunakan dokumentasi-dokumentasi yang terkait untuk memperluas dan mempertajam penelitian, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan secara benar dan terpercaya. Sedangkan, pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data wawancara antar responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil

---

<sup>50</sup> Sigit Hermawan & Amirullah, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif* (Malang: Media Nusa Creative, 2016), 241-242

<sup>51</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 252.

wawancara dengan kajian teori atau pandangan tokoh-tokoh ahli di bidang penelitian ini.<sup>52</sup>

Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini yakni triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data atau informan yang berbeda-beda untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat maupun valid. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Sehingga data yang diperoleh lebih konsisten, tuntas, dan pasti.<sup>53</sup>

Triangulasi teknik pengumpulan data yakni dengan menggabungkan antara teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber data yakni dengan menggabungkan data yang diperoleh dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, Wakil Kepala Madrasah bidang sarana prasarana, Wakil Kepala Madrasah bidang humas, Pembimbing kegiatan ekstrakurikuler sekaligus sebagai tenaga pendidik dan siswa berprestasi tingkat Nasional hingga Internasional. Berikut pelaksanaan teknik pemeriksaan data yang didasarkan pada jumlah kriteria tertentu:

1. Pertama adalah derajat kepercayaan (kredibilitas) yang berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sehingga tingkat kepercayaan penemuannya tercapai, dan untuk mempertunjukkan derajat kepercayaan dari hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.
2. Keteralihan, yakni keteralihan sebagai persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan konteks penerima. Peneliti mencari dan juga mengumpulkan kejadian empiris terkait dengan kesamaan konteks. Dengan demikian

---

<sup>52</sup> Ibid., 272.

<sup>53</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 253-254.

peneliti bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ingin membuat keputusan terkait dengan pengalihan tersebut.

3. Kebergantungan, artinya peninjauan dari segi konsep yang memperhitungkan segalanya yakni, pada reabilitas dan faktor lain yang terkait.
4. Dan yang keempat adalah kepastian (*confirmability*), yang berasal dari objektivitas menurut nonkualitatif. Sesuatu itu bersifat objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan dan penemuan seseorang.<sup>54</sup>

## G. Tahap Penelitian

Adapun tahap-tahap yang akan dilakukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian adalah:

### 1. Tahap Pra Lapangan

Pada tahapan yang dilakukan adalah untuk menyusun rancangan-rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan menjajagi dan menilai lapangan serta memanfaatkan informan dan juga menyiapkan perlengkapan penelitian. Maka langkah-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rancangan penelitian.
- b. Memilih lokasi penelitian.
- c. Mengurus perizinan baik kepada fakultas dan madrasah yang akan dijadikan lokasi penelitian.
- d. Melakukan penjajakan lapangan untuk mengetahui atau menyesuaikan dengan MAN 2 Ponorogo sebagai dari objek penelitian.

### 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

---

<sup>54</sup> Siti Rukhayati, *Strategi Guru PAI dalam Membina Karakter Peserta Didik SMK Al Falah Salatiga* (Salatiga: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Salatiga, 2020), 52-53.

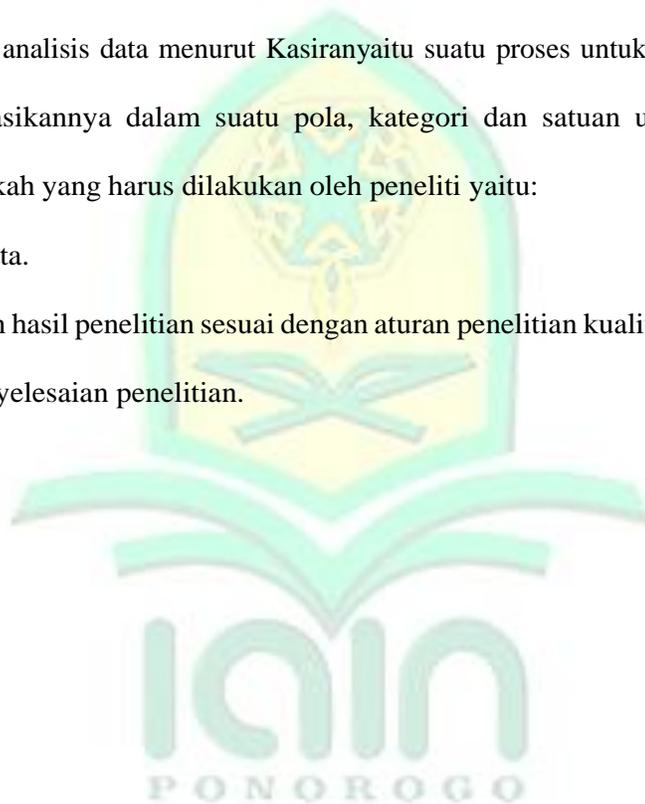
Dalam tahap ini, peneliti harus memahami latar belakang penelitian dan persiapan dari memasuki lapangan, hingga perannya serta proses mengumpulkan data. Jadi pada tahapan pekerjaan lapangan peneliti melakukan langkah-langkah:

- a. Melakukan observasi langsung ke lokasi penelitian.
- b. Melakukan wawancara dengan pihak terkait.
- c. Dokumentasi.

### 3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data menurut Kasiranyaitu suatu proses untuk mengatur urutan data mengorganisasikannya dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti yaitu:

- a. Analisi data.
- b. Menyusun hasil penelitian sesuai dengan aturan penelitian kualitatif hingga mencapai tahap penyelesaian penelitian.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Latar Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya MAN 2 Ponorogo

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dengan nomor statistik madrasah 131135020002 tak lepas dari sebutan madrasah alih fungsi, dimana MAN 2 Ponorogo merupakan madrasah negeri alih fungsi dari PGAN Ponorogo seperti yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992. Berdirinya PGAN bermula dari PGA NU Ronggowarsito Tegalsari Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo yang berdiri pada tahun 1966 atas inisiatif para tokoh ulama Tegalsari yakni Kyai Muchsin Qomar, Kyai Sarjuni, Kyai Yasin dan Kyai Iskandar, yang selanjutnya pindah ke Karang Gebang Jetis.<sup>55</sup>

Seiring dengan perkembangan proses pembelajaran maka PGAN dipindah atas dasar perintah dari pusat supaya PGAN pindah ke kota. Namun saat itu PGAN belum memiliki gedung sendiri, maka menyewa gedung utara Masjid Agung Ponorogo dan juga menyewa rumah-rumah penduduk disekitarnya. Tahun 1980 PGAN baru bisa menempati gedung milik sendiri, tepatnya di Jl. Soekarno Hatta no. 381 Ponorogo.

Dalam rangka untuk meningkatkan mutu Pendidikan Guru Agama di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) yakni dengan meningkatkan kualifikasi Pendidikan Guru Agama di SD/MI dari jenjang pendidikan menengah (PGA) menjadi jenjang pendidikan tinggi. Dan melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 PGAN Ponorogo di alih fungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri

---

<sup>55</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

Ponorogo II serta melalui Surat Keputusan Penyempurnaan pada tanggal 27 Januari 1992 Nomor 42 tahun 1992 menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Ponorogo.

## 2. Profil MAN 2 Ponorogo<sup>56</sup>

- a. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo
- b. Nomor Identitas Madrasah (NIM) : 20584466
- c. Nomor Statistik Madrasah (NSM) : 131135020002
- d. Alamat Madrasah : Jl. Soekarno-Hatta No. 381
- e. Kecamatan : Ponorogo
- f. Kabupaten / Kota \*) Provinsi : Ponorogo
- g. Kode Pos : 63412
- h. Telepon & Faksimili : (0352) – 481168
- i. E-mail : man2ponorogo@gmail.com
- j. Status Madrasah : Negeri
- k. Nomor Akte Pendirian/Kelembagaan : SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27-01-1992
- l. Luas Tanah Madrasah : 9.788 m<sup>2</sup>
- m. Luas Bangunan Madrasah : 2.444 m<sup>2</sup>
- n. Status Tanah : Pemerintah\*
- o. Status Akreditasi / Tahun : Terakreditasi A /2016

## 3. Letak Geografis MAN 2 Ponorogo

Kabupaten Ponorogo merupakan salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kabupaten Ponorogo terletak di koordinat 111 17'111 52' Bujur Timur 7 49' -8 20' Lintang Selatan dengan ketinggian antara 92 sampai dengan 2.563 meter di atas permukaan laut dan memiliki luas wilayah 1.371,78 km. Adapun motto kota Ponorogo adalah Berbenah menuju yang lebih maju, berbudaya dan religius.<sup>57</sup>

## 4. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Ponorogo

<sup>56</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>57</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

Visi berasal dari kata *vision* yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan. Secara etimologis, visi juga dapat diartikan sebagai sebuah pandangan yang didasarkan pada pemikiran mendalam tentang masa depan yang akan diraih.<sup>58</sup> Misi madrasah merupakan sebuah aspirasi dalam memberikan arah untuk mewujudkan visi madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan tujuan madrasah merupakan sebuah gambaran terkait tingkat kualitas yang perlu dicapai madrasah.<sup>59</sup> Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo memiliki visi, misi dan tujuan sebagai berikut:<sup>60</sup>

a. Visi Madrasah

RUBI: Religus, Unggul, Berbudaya, Integritas

Tabel 4.1 Visi Madrasah

| Visi     | Indikator  |
|----------|--|
| Religius | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan iman dan taqwa</li> <li>2. Ikhlas dalam beramal</li> <li>3. Berakhlakulkarimah</li> <li>4. Tertib sholat berjamaah</li> <li>5. Tertib do'a, membaca dan menghafal al-quran serta asmaulhusna</li> </ol>  |
| Unggul   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unggul dalam kreativitas</li> <li>2. Unggul dalam kedisiplinan</li> <li>3. Unggul dalam pengembangan kurikulum</li> <li>4. Unggul dalam proses pembelajaran</li> <li>5. Unggul dalam literasi</li> <li>6. Unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi</li> <li>7. Unggul dalam perolehan NUN</li> <li>8. Unggul dalam olimpiade dan kompetisi sains</li> <li>9. Unggul dalam karya ilmiah</li> <li>10. Unggul dalam kesenian</li> <li>11. Unggul dalam olahraga</li> </ol> |

<sup>58</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management* (Jakarta: Kencana, 2016),

<sup>59</sup> I Gusti Agung Oka Yadnya, *Kiat Sukses Menyiapkan Akreditasi Sekolah* (Jakarta: Guepedia, 2020), 137

<sup>60</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

|            |  |
|------------|--|
|            | 12. Unggul dalam pengembangan bakat<br>13. Unggul dalam persaingan nasional dan global<br>14. Unggul dalam manajemen madrasah  |
| Berbudaya  | 1. Berbudaya lokal<br>2. Berbudaya gotong royong<br>3. Berbudaya mandiri dan tanggung jawab<br>4. Berbudaya cinta lingkungan<br>5. Berbudaya hidup sehat   |
| Integritas | 1. Keselarasan antara ucapan dan perbuatan<br>2. Integritas dalam pelayanan<br>3. Integritas dalam pekerjaan<br>4. Integritas dalam belajar<br>5. Integritas dalam proses<br>6. Integritas dalam hasil |

b. Misi Madrasah

Tabel 4.2 Misi Madrasah

| Misi     | Indikator  |
|----------|--|
| Religius | 1. Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan<br>2. Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal<br>3. Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah<br>4. Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah<br>5. Menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal Al-Qur'an dan asmaulhusna |
| Unggul   | 1. Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah<br>2. Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah<br>3. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan<br>4. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai  |

|           |  |
|-----------|--|
|           | <p>dengan tuntutan perkembangan budaya dan teknologi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya</li> <li>6. Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah</li> <li>7. Menerapkan proses berfikir tingkat tinggi bagi warga madrasah</li> <li>8. Meningkatkan perolehan nilai ujian nasional</li> <li>9. Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi favorit nasional dan internasional</li> <li>10. Memperoleh juara kompetisi sains dan olimpiade tingkat regional, nasional, dan internasional</li> <li>11. Mengembangkan riset bagi warga madrasah</li> <li>12. Mengembangkan kegiatan bidang kesenian</li> <li>13. Memperoleh juara lomba bidang kesenian</li> <li>14. Mengembangkan kegiatan bidang olahraga</li> <li>15. Memperoleh juara bidang olahraga tingkat regional dan nasional</li> <li>16. Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman</li> <li>17. Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandart nasional dan internasional</li> <li>18. Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional</li> <li>19. Meningkatkan kualitas manajemen madrasah</li> <li>20. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait.</li> </ol> |
| Berbudaya | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragaman budaya</li> <li>2. Menerapkan budaya gotong royong bagi warga madrasah</li> <li>3. Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas</li> </ol>   |

|            |   |
|------------|---|
|            | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan</li> <li>5. Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan</li> <li>6. Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan</li> <li>7. Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat</li> <li>8. Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah</li> </ol> |
| Integritas | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah</li> <li>2. Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil.</li> </ol>   |

c. Tujuan Madrasah

Dalam mengembangkan visi dan misi MAN 2 Ponorogo merumuskan beberapa tujuan antara lain:<sup>61</sup>

Tabel 4.3 Tujuan Madrasah

| No. | Tujuan Madrasah  |
|-----|--|
| 1.  | Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan                |
| 2.  | Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal                              |
| 3.  | Mewujudkan perilaku yang berakhlakulkarimah  |
| 4.  | Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah  |
| 5.  | Menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal Al-qur'an dan asmaulhusna |
| 6.  | Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah                                |
| 7.  | Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah                                |
| 8.  | Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan                           |
| 9.  | Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan            |

<sup>61</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

|     |   |
|-----|---|
|     | perkembangan budaya dan teknologi   |
| 10. | Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis, dan menghasilkan karya  |
| 11. | Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah                               |
| 12. | Menerapkan proses berfikir tingkat tinggi bagi warga madrasah   |
| 13. | Meningkatkan pemerolehan nilai ujian nasional   |
| 14. | Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi favorit nasional dan internasional |
| 15. | Memperoleh juara kompetisi sains dan olimpiade tingkat regional, nasional dan internasional                             |
| 16. | Mengembangkan riset bagi warga madrasah   |
| 17. | Mengembangkan kegiatan bidang kesenian  |
| 18. | Memperoleh juara lomba bidang kesenian  |
| 19. | Mengembangkan kegiatan bidang olahraga  |
| 20. | Memperoleh juara bidang olahraga tingkat regional dan nasional  |
| 21. | Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman   |
| 22. | Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandart nasional dan internasional  |
| 23. | Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional  |
| 24. | Meningkatkan kualitas manajemen madrasah  |
| 25. | Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait                          |
| 26. | Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragaman budaya                                 |
| 27. | Menerapkan budaya gotong royong bagi warga madrasah   |
| 28. | Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas   |
| 29. | Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan   |
| 30. | Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan                                      |
| 31. | Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan   |
| 32. | Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat   |
| 33. | Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah   |

|     |  |
|-----|--|
| 34. | Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah  |
| 35. | Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil. |

***Kredo Madrasah:***

MAN 2 Ponorogo mengembangkan kredo Madrasah “*Ulul Albab*”, yaitu bermakna Kokoh dalam Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Tangguh dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).<sup>62</sup>

**5. Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo**

Organisasi merupakan suatu susunan atau komponen-komponen (unit kerja) dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada suatu organisasi yang didalamnya menjalin berbagai kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun struktur organisasi ialah fungsi-fungsi yang menunjukkan suatu kegiatan, pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.<sup>63</sup> Berikut struktur organisasi MAN 2 Ponorogo:<sup>64</sup>



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo

<sup>62</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>63</sup> SaefulUyun, Shilphy A. Octavia, et.al, *Manajemen Sekolah/Madrasah Adiwiyata* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 69.

<sup>64</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

## 6. Tenaga Pendidik, Kependidikan, dan Peserta Didik MAN 2 Ponorogo

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagaimana pengelola manusia yang ada di dalam organisasi agar potensi dan kemampuannya dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pentingnya kepala madrasah yang berperan sebagai manajer pendidikan perlu menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu, manajer juga harus bisa menunjukkan efektifitasnya dalam mengelola sumber daya manusia, terutama masalah kepegawaian dan hubungan antar pegawai.<sup>65</sup> Dalam hal ini tugas tenaga pendidik dikatakan profesional apabila mampu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal.<sup>66</sup>

Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 2 Ponorogo sebanyak 105 orang dengan kualifikasi mayoritas lulusan S1 sejumlah 69 orang dan lulusan S2 sebanyak 25 orang. Jumlah perempuan dan pria dapat dikatakan seimbang yakni terdiri atas 52 pria dan 53 wanita. Hampir setengah lebih jumlah guru telah memiliki sertifikasi dan memiliki status kepegawaian sebagai PNS. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Ponorogo telah memiliki kualitas yang baik dilihat dari tingkat pendidikan dan status kepegawaian yang dimiliki.<sup>67</sup>

Pada tahun pelajaran 2022/2023 peserta didik MAN 2 Ponorogo terdiri atas tiga tingkatan yakni kelas X, XI, dan XII. Kelas X dibagi menjadi 10 kelas yakni kelas A, B, C, D, E, F, G, H, I, dan J dengan jumlah keseluruhan peserta didik sebanyak 414

---

<sup>65</sup> Muhammad Syakroni, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah* (Cirebon: PT Arr Rad Pratama, 2023), 9.

<sup>66</sup> Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan* (Ponorogo: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 11.

<sup>67</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

siswa. Sedangkan kelas XI dan XII terdiri atas 12 kelas yang terdiri atas kelas Keagamaan, MIPA 1 (BP), MIPA 2 (BP), MIPA 3 (BP), MIPA 4, MIPA 5, MIPA 6, MIPA 7, IPS 1 (BP), IPS 2, IPS 3, dan IPS 4 dengan keseluruhan jumlah peserta didik kelas XI sebanyak 393 siswa dan kelas XII sebanyak 373 siswa.<sup>68</sup>

## 7. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo

Sarana merupakan segala sesuatu yang digunakan sebagai alat dalam mencapai tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang mutlak dipenuhi untuk memberikan kemudahan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan.<sup>69</sup> Adapun sarana dan prasarana pendidikan di MAN 2 Ponorogo meliputi R. Kelas sebanyak 36 kelas dengan berbagai fasilitas kelas lainnya seperti R. Kepala, R. Waka, R. TU, R. Guru, Perpustakaan, Laboratorium (Fisika, Biologi, Kimia, Bahasa, Komputer, Elektro), Aula, R. Seni, R. Keterampilan, R. UKS, R. OSIS, R. Pramuka, R. KIR, R. PMR, R. PKS dan masih banyak ruang lainnya hingga mencapai jumlah 100 ruangan.<sup>70</sup> Sedangkan, fasilitas siswa dan guru yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo diantaranya seperti Masjid, Tempat Parkir Luas, Ruang Kelas, Koperasi Siswa, Kantin Higienis, Hotspot Area, Aula Pertemuan, Gazebo, Gedung Olahraga, Lapangan Bulutangkis Indoor 3 buah, Lapangan Futsal, Lapangan Tennis, Lapangan Basket, Lapangan Volly, Toilet Bersih dan UKS.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>69</sup> Ilham Kamaruddin, et.al. *Manajemen Pendidikan* (Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 59.

<sup>70</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>71</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

## 8. Prestasi Belajar MAN 2 Ponorogo

Prestasi merupakan hasil dari kegiatan yang telah dilakukan atau diciptakan baik secara individu atau kelompok.<sup>72</sup> Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo memiliki banyak prestasi baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional. Adapun data prestasi MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagian akhir penelitian di halaman terlampir.<sup>73</sup>

### B. Deskripsi Data

#### 1. Fase Pencairan (*Unfreezing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

MAN 2 Ponorogo merupakan madrasah dengan visi RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas). Dengan segala visi dan misinya MAN 2 Ponorogo selalu mengupayakan tujuan terbaik yang sesuai dengan visi dan misi madrasah. Usaha yang dilakukan madrasah dalam mencapai tujuannya adalah dengan melakukan berbagai perubahan atau evaluasi program demi terwujudnya hasil terbaik.<sup>74</sup> Evaluasi dan perubahan dilakukan untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan bermutu.<sup>75</sup>

Di setiap tahunnya MAN 2 Ponorogo melakukan banyak perubahan khususnya untuk meningkatkan kualitas peserta didik. Perubahan atau langkah awal yang dilakukan madrasah adalah dengan mempersiapkan sebuah perubahan yakni dengan menciptakan kebutuhan akan perubahan yang akan dilakukan oleh madrasah. Madrasah juga meminimalisir tantangan terhadap perubahan yang dilakukan.

---

<sup>72</sup> Bagus Eko Dono, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa* (Jakarta: Guepedia, 2021), 51.

<sup>73</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>74</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/28-II/2023.

<sup>75</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018), 108.

Sejalan dengan tindakan madrasah akan adanya kebutuhan untuk perubahan, madrasah mengupayakan serangkaian tahapan dalam melakukan perubahan dengan menyusun program madrasah dimulai dengan proses *input* madrasah. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Bapak Taufik Effendi, selaku Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, sebagai berikut:

Diawali dari proses PPDB MAN 2 Ponorogo dengan mengelompokkan menjadi 2 jalur. Yakni Jalur prestasi, yang mana semua calon peserta didik harus melampirkan seluruh dokumen atau sertifikat prestasi yang dimiliki baik prestasi akademik maupun non akademik (Gelombang 1). Dan yang kedua adalah jalur tes murni (Gelombang 2). Dengan kriteria masuk, prestasi tertinggi dan hasil tes/ ujian tertinggi dengan diambil sesuai kuota maksimal madrasah. Selanjutnya ketika sudah mengetahui hasilnya peserta didik mengikuti MATSAMA yang mana dikelompokkan sesuai dengan minat atau potensi peserta didik. Di awal tahun madrasah selalu merancang kegiatannya sesuai potensi peserta didik dan mengadakan bimbingan rutin di setiap pekan.<sup>76</sup>

Jadi madrasah selalu melihat potensi peserta didik sejak awal waktu atau pada saat proses penjurangan peserta didik/PPDB.<sup>77</sup> Kemudian mengetahui potensi masing-masing peserta didik madrasah dapat mengelompokkan peserta didik sesuai dengan kualitas/ potensi masing-masing. Selain itu tindakan madrasah dalam menciptakan kebutuhan akan perubahan dengan melihat input peserta didik, melihat prestasi/ potensi apa saja yang dimiliki dan melihat peluang yang ada. Sesuai dengan penjelasan Bapak Nasta'in, selaku bapak kepala madrasah, sebagai berikut:

Madrasah selalu melihat input peserta didik berprestasi dan juga melihat potensi apa yang peserta didik punya kemudian mengelompokkannya sesuai dengan potensi masing-masing peserta didik. Madrasah juga melihat peluang diluarsana terkait apa saja yang sedang di lombakan karena untuk prestasi gebyar, madrasah pasti melihat kompetisi apa yang sedang atau akan dilakukan. Jadi selalu melihat peluang apa yang ada. Madrasah selalu menyiapkan keperluan apa saja yang dibutuhkan oleh peserta didik. Itu untuk gebyar prestasi, kalau untuk internal atau perbaikan di dalam madrasah secara akademik dan non akademik madrasah selalu mengolah segala bentuk program dan pembelajaran didalam, dalam artian mempersiapkan segala hal mulai dari kurikulum, metode pembelajarannya, sistem belajar, dan bimbingannya.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/23-III/2023.

<sup>77</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 06/D/3-III/2023.

<sup>78</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/23-III/2023.

Upaya menciptakan kebutuhan akan perubahan, dilanjutkan dengan menyusun sinkronisasi dan rapat kecocokan program apa saja yang akan dijalankan oleh madrasah. Hal tersebut dilihat dari berbagai kelebihan yang dimiliki oleh peserta didik dan kebutuhan pengembangan yang diterima atau dinantikan masyarakat kedepannya. Sehingga madrasah dapat menyiapkan peserta didik yang berpotensi di bidangnya agar menjadi ahli dan berprestasi. Selaras dengan apa yang disampaikan oleh bapak Nasta'in selaku bapak kepala madrasah, sebagai berikut:

Kalau untuk meminimalisir tantangan akan perubahan madrasah mengadakan rapat kecocokan program dan juga sinkronisasi agar program dapat terealisasi secara baik dan benar serta sesuai dengan rancangan program yang telah dibuat. Tapi kalau tantangannya semakin banyak pekerjaan, penataan otomatis banyak menyita waktu, pikiran dan pengaturan, jadi tanpa pengaturan yang lebih, apa yang diprogramkan tidak akan berjalan.<sup>79</sup>

Setelah berbagai potensi terwadahi untuk meningkatkan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo madrasah membentuk program dengan menjadikan seluruh kelas menjadi kelas unggulan dan melakukan perubahan pada tambahan program yakni *moving class*.<sup>80</sup> Program unggulan yang disediakan oleh madrasah diharapkan dapat menjadi tempat pengembangan diri dan keahlian siswa terhadap berbagai potensi yang dimilikinya. Bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum menjelaskan bahwa:

Madrasah menyediakan program yang mana peserta didik kelas 10 harus memilih program apa saja yang ingin diikuti. Contohnya program Olimpiade, Riset, Bimbingan Olahraga, Kaligrafi, Tahfidz dll, ada sekitar 26 macam pilihan layanan yang diberikan madrasah. Setelah peserta didik sudah masuk kelompok sesuai dengan minat atau pilihannya maka peserta didik akan dibimbing oleh guru yang telah dipilih atau telah ditugasi oleh madrasah.<sup>81</sup>

Dengan diberikannya berbagai macam pilihan program maka peserta didik MAN 2 Ponorogo mampu mengembangkan potensi diri sesuai dengan bakat dan minatnya

---

<sup>79</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/23-III/2023.

<sup>80</sup> Lihat transkrip observasi kode: 02/O/29-II/2023.

<sup>81</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/23-III/2023.

masing-masing. Selain itu dalam meminimalisir tentangan terhadap perubahan madrasah selalu melakukan koordinasi atau rapat rutin untuk setiap program yang akan dilaksanakan agar berjalan dengan maksimal. Sejalan dengan apa yang telah disampaikan oleh ibu EvieMeilianasari selaku wakil kepala madrasah bidang humas yang menjelaskan bahwa:

Madrasah selalu melakukan rapat dimana dalam rapat tersebut membahas tentang sinkronisasi program setiap awal tahun pelajaran. Agar sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan. Jadi setiap tahun ajaran diawal rapat dinas program-program dari para waka harus di sampaikan agar tidak berbenturan dengan kegiatan-kegiatan di madrasah.<sup>82</sup>

Selain penjelasan di atas penulis juga telah melakukan observasi di madrasah yang mana telah diketahui bahwa kegiatan perubahan berupa program unggulan / *moving class* telah berjalan dengan baik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa adanya perubahan berupa program unggulan / *moving class* telah dilaksanakan sesuai dengan program yang telah dibuat.<sup>83</sup>

Berdasarkan paparan data secara keseluruhan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses yang berkaitan dengan fase pencairan yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo yakni dengan menciptakan kebutuhan akan perubahan, dimana kebutuhan akan perubahan yang disediakan oleh MAN 2 Ponorogo yakni mencoba mewedahi berbagai potensi peserta didik yang sebelumnya tidak teroptimalkan dengan baik. Sehingga madrasah lebih dapat memperhatikan kebutuhan bimbingan dan pembinaan peserta didik untuk lebih menciptakan berbagai prestasi yang dapat diperoleh oleh peserta didik. Tahapan yang dilakukan madrasah dalam mewujudkan program *moving class* dengan keseluruhan sebagai kelas unggulan diantaranya yakni dengan seleksi potensi peserta didik pada proses *input*, pengelompokan potensi peserta

---

<sup>82</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/23-III/2023.

<sup>83</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 07/D/3-III/2023.

didik, sinkronisasi program madrasah dan pengadaan program *moving class*.

Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.5 sebagai berikut:



Gambar 4.2 Fase Pencairan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

## 2. Fase Perubahan (*Changing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

Pada fase perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo, madrasah melakukan berbagai perubahan untuk menyukseskan program pilihan/unggulan madrasah yakni *moving class* yang diikuti oleh seluruh peserta didik di MAN 2 Ponorogo. Perubahan tersebut dilakukan madrasah dengan latar belakang adanya masukan atau kritikan agar tidak mengistimewakan beberapa kelas unggulan saja akan tetapi seluruh kelas tanpa terkecuali menjadi kelas unggulan yang mewadai berbagai potensi peserta didik. Adanya perubahan yang dilakukan oleh madrasah tersebut bertujuan untuk mendorong terciptanya peningkatan kualitas peserta didik.

Program kelas unggulan yang ada berjalan dibawah naungan aturan yang telah ditentukan sebelumnya baik oleh KEMENAG maupun oleh madrasah hasil dari

analisis kebutuhan dilapangan.<sup>84</sup> Selaras dengan penjelasan yang diberikan oleh Bapak Willson Arifudin Ashari selaku wakil madrasah bidang kesiswaan, sebagai berikut:

1. Regulasi yang ditetapkan KEMENAG, karena regulasi menjadi dasar madrasah untuk improvisasi materi atau kegiatan yang menunjang pada aturan yang diberikan oleh Kementerian Agama atau KEMENAG. Dan secara signifikan untuk perubahan di kesiswaan ini fokus pada pemenuhan *input* peserta didik yang mendaftar atau masuk di MAN 2 Ponorogo, yang mana *input* peserta didik didapatkan dari sosialisasi, dan madrasah juga mengadakan berbagai *event* ditingkat MTS/SMP dengan harapan calon peserta didik tertarik dengan MAN 2 Ponorogo yang mana juga dibarengi dengan pengembangan sarana dan prasarana madrasah.
2. Struktur kurikulum, yang mana saat ini madrasah terdapat program madrasah akademik yang memberikan peluang terhadap seluruh peserta didik untuk bisa mengembangkan potensi dirinya sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya. Seperti olimpiade, KIR, dan juga Riset semakin mendapatkan penguatan terutama penambahan jam, dimana madrasah pada tahun 2020 mendapat wewenang yang telah diberikan oleh KEMENAG bahwa MAN 2 Ponorogo disejajarkan dengan MAN IC yakni madrasah yang diberikan kewenangan untuk menambah jam terutama di struktur kurikulum dan pengembangan kesiswaan yang mana menjadi peluang bagi MAN 2 Ponorogo untuk konsentrasi pada pengembangan akademik. Selanjutnya MAN 2 Ponorogo memiliki program madrasah vokasional atau madrasah keterampilan yang sudah mendapat SK dari Kemenag. Madrasah keterampilan ini memberikan peluang kepada peserta didik yang mempunyai keahlian vokasional dimana di MAN 2 Ponorogo ini terdapat pengembangan IT atau Multimedia, Robotik dan keterampilan menjahit. Di bidang kesiswaan juga ditambah dengan mengadopsi peserta didik yang daftar melalui jalur tahfidz kemudian input selanjutnya jalur ketua osis, terobosan baru yakni jalur undangan yang mana madrasah memberikan peserta didik yang diperuntukkan untuk peserta didik yang lolos KSN atau OSN.<sup>85</sup>

Selain dilakukan berdasarkan peraturan yang ada penyusunan program madrasah dilakukan melalui analisis para *stakeholder* madrasah dalam memahami kondisi dan kebutuhan baik lingkungan internal maupun eksternal madrasah yang tercantum dalam SK madrasah.<sup>86</sup> Hal tersebut sejalan dengan penjelasan yang telah dijelaskan oleh Ibu Evie Meilianasari, selaku wakil kepala madrasah bidang humas, sebagai berikut:

---

<sup>84</sup> Lihat transkrip observasi kode: 01/O/27-II/2023.

<sup>85</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/23-III/2023.

<sup>86</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 04/D/29-II/2023.

Dari segi organisasi atau kegiatan madrasah menerapkan POAC untuk perubahan yang akan dilaksanakan, madrasah menganalisis SWOT dengan membuat program-program kehumasan yang diperlukan peserta didik yang sesuai dengan perkembangan zaman atau kebutuhan peserta didik. Jadi dengan membuat analisa kita akan tau kebutuhan apa saja yang diperlukan peserta didik. Contohnya madrasah mengadakan kegiatan berupa pendidikan karakter bagi siswa di MAN 2 Ponorogo.<sup>87</sup>

Madrasah juga melakukan penyempurnaan terkait program perubahan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan. Hal tersebut juga diungkapkan oleh bapak Willson Arifudin Ashari, selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan sebagai berikut:

Madrasah melakukan penyempurnaan pembelajaran yang mengarah kepada struktur kurikulum yang sudah diterapkan oleh kementerian agama. Yang mana MAN 2 Ponorogo menyempurnakan hal-hal yang belum maksimal. Madrasah akademik, madrasah keterampilan, madrasah SKS dan madrasah ramah anak yang intinya memberikan peluang peserta didik tanpa membedakan latar belakangnya dalam artian dari lulusan MTs ataupun SMP. Dan otomatis akan berdampak bagi semuanya dimana seluruh SDM meningkatkan kualitas masing-masing demi tercapainya tujuan yang sesuai dengan struktur kurikulum yang sudah diterapkan oleh kementerian agama.<sup>88</sup>

Penyempurnaan program tersebut juga dilakukan dengan melakukan kegiatan *moving class* pada pagi hari sehingga pembinaan yang dilakukan dirasa jauh lebih optimal.<sup>89</sup> Bapak Taufik Effendi selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum, menerangkan sebagai berikut:

Upaya madrasah dengan mengadakan bimbingan untuk peserta didik secara lebih intensif melalui pelayanan bersama atau program madrasah yakni *moving class* yang memang sudah dirancang untuk mewadahi, mendampingi dan memfasilitasi peserta didik untuk bisa berprestasi. Melalui teknis bimbingan yang mana saat ini bimbingan dilaksanakan pada pagi hari berbeda dengan tahun 2019 dimana belum adanya kelas khusus seperti *moving class* tetapi hanya ada bimbingan jika peserta didik ingin mengikuti lomba. Adapun tujuan diadakannya bimbingan pagi hari karena semangat pagi hari lebih tinggi dan lebih produktif. Madrasah juga mengintensifkan segala kegiatan dan menyiapkannya dengan perencanaan, pembiayaan serta selalu melakukan evaluasi demi tercapainya tujuan yang lebih baik atau sesuai.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/23-III/2023.

<sup>88</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/23-III/2023.

<sup>89</sup> Lihat transkrip observasi kode: 02/O/29-II/2023.

<sup>90</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/23-III/2023.

Madrasah memberikan upaya dalam bentuk penyusunan program, dan memberikan pembimbingan kepada siswa sesuai dengan potensinya masing-masing.<sup>91</sup> Upaya lain yang dilakukan madrasah agar program *moving class* dapat berjalan dengan jauh lebih baik. Madrasah menyediakan sarana prasarana terutama teknologi sebagai wujud pemenuhan madrasah akan kebutuhan peserta didik dalam mengembangkan kemampuannya di era digitalisasi. Selain itu fasilitas yang diberikan madrasah juga sangat mempengaruhi berbagai kegiatan atau proses pembelajaran di MAN 2 Ponorogo agar berjalan secara baik dan mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Bapak Warino selaku wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, sebagai berikut:

Untuk mendukung pembelajaran yang optimal maka dengan era digitalisasi madrasah selalu meningkatkan IT (peningkatan internet) dan untuk meningkatkan kelengkapan buku-buku untuk keperluan pembelajaran dan juga buku pendukung yang mana pada tiaptahunnya untuk penganggarannya buku selalu diprioritaskan. Sedangkan dampak adanya pandemi Covid-19 banyak sekali fasilitas yang perlu pembenahan akan tetapi sampai saat ini madrasah selalu melakukan peningkatan pembenahan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu madrasah juga selalu melakukan evaluasi guna tercapainya pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana peserta didik agar mampu menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran dari segala aspek yang ada. Untuk mendukung pembelajaran yang optimal maka dengan era digitalisasi madrasah selalu meningkatkan IT (peningkatan internet) dan untuk meningkatkan kelengkapan buku-buku untuk keperluan pembelajaran dan juga buku pendukung yang mana pada tiap tahunnya untuk penganggarannya buku selalu diprioritaskan. Sedangkan dampak adanya pandemi Covid-19 banyak sekali fasilitas yang perlu pembenahan akan tetapi sampai saat ini madrasah selalu melakukan peningkatan pembenahan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu madrasah juga selalu melakukan evaluasi guna tercapainya pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana peserta didik agar mampu menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran dari segala aspek yang ada. Madrasah selalu melihat dari catatan-catatan pada program yang telah dibuat oleh madrasah sehingga dapat dianalisis program yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana. Selain itu selaludiadakannya evaluasi periodik untuk memantau penyesuaian program-program yang berkaitan dengan pembelajaran guna untuk menunjang peningkatan kualitas peserta didik.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 02/D/28-II/2023.

<sup>57</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/23-III/2023.

Dengan adanya pemenuhan fasilitas yang optimal dapat menunjang peningkatan prestasi peserta didik dan juga sebagai sarana dan prasarana madrasah untuk pemenuhan tujuan sesuai dengan berbagai kegiatan dan program-program yang ada di madrasah. Selain ditunjang dari sektor fasilitas berupa sarana dan prasarana para peserta didik MAN 2 Ponorogo ini diberikan pengetahuan tambahan juga yakni melalui program-program sesuai dengan usianya atau sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi.

Dengan adanya program-program yang telah dibuat oleh madrasah maka peserta didik mendapat ilmu tambahan bukan hanya melalui ekstrakurikuler tetapi melalui program-program kehumasan yang diberikan oleh pihak madrasah. Dengan begitu peserta didik akan memiliki pengetahuan yang luas karena madrasah memfasilitasi berbagai kebutuhan yang memang diperlukan peserta didik sesuai dengan usia mereka saat ini. Mulai dari adanya bimbingan intensif, ekstrakurikuler, kegiatan literasi dan program seperti *moving class*. Tidak hanya pendidikan formal di kelas saja tetapi peserta didik di MAN 2 Ponorogo memperoleh pendidikan dari berbagai sumber. Penjelasan terkait hasil perubahan juga dirasakan oleh peserta didik berprestasi tingkat internasional yakni Inge Ayu Puspita sari, sebagai berikut:

Madrasah memfasilitasi secara penuh dengan mendatangkan guru bimbil dari luar serta ikut membiayai. Jadi madrasah memang secara penuh memfasilitasi peserta didik untuk berprestasi. Madrasah meminjamkan alat-alat yang diperlukan. Baik itu laptop ataupun segala media yang saya perlukan dalam perlombaan. Madrasah selalu memberikan pelayanan yang maksimal bagi siswanya untuk dapat berprestasi. Madrasah selalu mendorong para siswa untuk selalu semangat dalam mengasah kemampuan dan potensi diri serta selalu mengingatkan untuk tetap optimis dalam meraih cita-cita agar sesuai dengan harapan. Selain itu peserta didik di MAN 2 Ponorogo saat ini mayoritas sudah sangat mengerti pentingnya pendidikan maka para peserta didik memiliki keyakinan untuk masa depan yang baik dengan belajar yang sungguh-sungguh dan selalu *upgrade* kemampuan dan terus belajar.<sup>93</sup>

---

<sup>58</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 08/W/23-III/2023.

Dengan adanya berbagai perubahan dan penyempurnaan yang dilakukan oleh madrasah maka prestasi yang diraih oleh peserta didik MAN 2 Ponorogo juga meningkat. Terbukti dengan peningkatan prestasi peserta didik dari tahun ketahun setelah dilaksanakannya perubahan berbagai program yang mendorong peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo.<sup>94</sup>

Berdasarkan paparan data secara keseluruhan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses yang berkaitan dengan fase perubahan yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo yakni dengan menciptakan program pilihan atau kelas unggulan madrasah secara menyeluruh, meningkatkan sarana prasarana pendidikan di madrasah terutama terkait teknologi, dan menyediakan guru pembimbing yang ahli di bidangnya. Berbagai kelas unggulan yang ditawarkan sebagai wujud pemerataan dan sesuai dengan landasan regulasi serta struktur kurikulum. Kelas-kelas tersebut diharapkan mampu mewadahi berbagai potensi, minat dan bakat siswa sehingga bisa dikembangkan dan disalurkan untuk meningkatkan kualitas siswa sekaligus mencapai berbagai prestasi kedepannya. Program kelas unggulan yang disediakan oleh MAN 2 Ponorogo diantaranya ialah Kelas Olimpiade (Astronomi, Biologi, Ekonomi, Fisika, Geografi, Informatika, Kebumian, Matemaika, Kimia), Kelas Riset, Kelas Baca Kitab, Kelas Kaligrafi, Kelas Tahfidz, Kelas Multimedia, Kelas Robotik, Kelas Tata Busana, Kelas Olahraga. Kesimpulan tersebut dapat diamati melalui gambar 4.6 sebagai berikut:

---

<sup>94</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/28-II/2023.



Gambar 4.3 Fase Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

### 3. Fase Pembekuan Kembali (*Refreezing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

Dalam fase *refreezing* atau fase pembekuan kembali yang berarti fase dimana seluruh program yang telah dilaksanakan harus dipertahankan agar tetap berjalan sesuai dengan yang diharapkan maka pihak madrasah terus melakukan evaluasi dan selalu melakukan *controlling* agar upaya atau tindakan yang telah dilaksanakan

selalu berjalan dengan baik dan sesuai.<sup>95</sup> Itu semua sejalan dengan penjelasan yang telah diungkapkan oleh Bapak Nasta'in selaku kepala madrasah, sebagai berikut:

Madrasah terus mempertahankan hasil yang ada kemudian selalu mengevaluasi kembali hasilnya sambil menambah apa saja yang diperlukan. Ada rapat rutin pimpinan, dan juga rapat rutin berbagai tim. Seperti tim kurikulum, tim akademik, tim keterampilan, tim non akademik yang menjadi evaluator berbagai kegiatan di madrasah. Dan dari monitoring serta evaluasi kita simpulkan dengan melihat keaktifan program yang sudah berjalan jika memang terdapat program yang kurang aktif maka akan kita gerakkan agar lebih bisa aktif kembali.<sup>96</sup>

Selaras dengan penjelasan yang telah diungkapkan oleh Bapak Nasta'in bahwasannya dilakukannya pengecekan atau *controlling* terhadap program yang berjalan di madrasah itu sangatlah penting guna keberhasilan program yang dilaksanakan begitupula dengan evaluasi, dengan dilakukannya evaluasi maka madrasah akan cepat mengetahui apa saja kekurangan program yang telah berjalan sehingga segala kegiatan di madrasah dapat berjalan secara baik dan menghasilkan hasil yang sesuai dengan rancangan atau tujuan yang telah dibuat oleh madrasah. Sedangkan, dengan adanya *controlling* dari kepala madrasah maka peserta didik dan guru akan merawa senantiasa diberikan pendampingan, terlebih apabila ada program yang berjalan tidak sesuai maka kepala madrasah bisa secara langsung memberikan arahan kembali.

Evaluasi dan *controlling* dilakukan oleh madrasah melalui rapat pimpinan dan rapat tim. Rapat tim sendiri dibagi berdasarkan bidang manajemen masing-masing yang dimiliki oleh madrasah. Diantara bidang yang ada yakni bidang kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarana prasarana. Setiap bidang membawahi berbagai keperluan madrasah yang dapat menunjang berjalannya program secara keseluruhan. Evaluasi yang ada membahas terkait keberlangsungan program yang telah ditetapkan dan perbaikan penyusunan program kedepannya.

---

<sup>95</sup> Lihat transkrip observasi kode: 03/O/07-III/2022.

<sup>96</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/23-III/2023.

Evaluasi berfokus pada peserta didik dan tenaga kependidikan. Pada peserta didik evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian program melalui prestasi yang berhasil di peroleh dalam turnamen yang diikuti peserta didik baik pada tingkat daerah, provinsi, nasional hingga Internasional. Sedangkan, evaluasi yang dilakukan pada tenaga pendidik atau guru pembimbing yaitu dengan mengetahui apakah program yang direncanakan telah dilaksanakan secara baik, kemudian dilihat dari berbagai kendala yang ditemui di saat kegiatan pembelajaran seperti media pembelajaran, sarana prasarana, dan materi yang disampaikan apakah masih relevan. Evaluasi dan *controlling* juga dilihat dari absensi peserta didik dan jurnal guru yang diisi pada setiap pertemuan apakah telah lahir disiplin dan komitmen dari keduanya atau masih ada yang harus lebih ditingkatkan.<sup>97</sup>

Terlebih dalam program *moving class* yang saat ini tengah menjadi program unggulan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan *controlling* secara lebih optimal untuk memastikan program berjalan secara baik. Seperti hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di madrasah dalam kelas pembinaan Olimpiade Matematika.<sup>98</sup> Selaras yang disampaikan oleh Bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum:

Madrasah melakukan penyusunan EDN (Evaluasi Diri Mdrasah) yang mana membahas kekurangan yang selama ini dan membahas apa saja yang harus diperbaiki, setelah mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki maupun ditambahkan maka madrasah menyusun RKTm (Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah). Setelah mengetahui kegiatan apa saja yang perlu dilakukan maka madrasah menerjemahkan pada implementasi di lapangan yakni dalam bentuk jadwal pelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan juga *moving class*.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 07/D/7-IV/2023

<sup>98</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 07/D/7-IV/2023.

<sup>99</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/23-III/2023.

Evaluasi yang ada tersebut juga dijalankan secara terus menerus dengan sistem yang bersifat periodik. Bapak Warino selaku wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana menjelaskan bahwa sebagai berikut:

Dilihat dari catatan-catatan pada program yang telah dibuat oleh madrasah sehingga dapat dianalisis program yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana. Selain itu selalu diadakannya evaluasi periodik untuk memantau penyesuaian program-program yang berkaitan dengan pembelajaran guna untuk menunjang peningkatan kualitas peserta didik.<sup>100</sup>

Madrasah selalu melakukan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh. Dengan selalu mengintensifkan segala kegiatan maka pasti akan terciptanya kekuatan program yang berlangsung karena telah dilaksanakan secara maksimal dari berbagai aspeknya. Monitoring yang dilakukan dapat dilihat dengan proses berjalannya program terutama dengan keaktifan program yang telah dijadwalkan secara baik oleh madrasah.<sup>101</sup> Bapak Nasta'in selaku kepala madrasah menerangkan:

Dari monitoring dan evaluasi kita simpulkan dengan melihat keaktifan program yang sudah berjalan jika memang terdapat program yang kurang aktif maka akan kita gerakan agar lebih bisa aktif kembali.<sup>102</sup>

Hasil adanya kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh madrasah yakni lahirnya motivasi dan komitmen baik dari peserta didik maupun tenaga pendidik karena adanya upaya penyediaan perbaikan dan layanan yang mumpuni yang disediakan oleh madrasah. Dibuktikan dengan perolehan prestasi yang senantiasa mengalami peningkatan baik secara jumlah maupun peningkatan taraf perlombaan yang semula hanya pada tingkat daerah, provinsi dan nasional sekarang telah merambah pada tingkatan Internasional. Selain itu, dapat dilihat dari jiwa kompetitif peserta didik yang lahir hingga secara inisiatif berupaya mencari informasi perlombaan secara mandiri.

---

<sup>100</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/23-III/2023.

<sup>101</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 05/D/3-III/2023.

<sup>102</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/23-III/2023.

Berdasarkan paparan data secara keseluruhan diatas, dapat disimpulkan bahwa proses yang berkaitan dengan fase pembekuan kembali ialah pentingnya melakukan evaluasi dan *controlling*. Evaluasi dan *controlling* dilakukan oleh seluruh *stakeholder* baik dalam rapat pimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan para wakil kepada madrasah bidang masing-masing maupun dengan rapat tim bagian yang dilaksanakan oleh kepala bidang dan tim nya masing-masing. Hal ini dilakukan agar dapat dipastikan program-program yang telah disusun dapat berjalan secara baik sehingga perlunya dilaksanakan secara terus menerus dan periodik agar tujuan perubahan dan target madrasah dapat tercapai. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.7 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Fase Pembekuan Kembali Peningkatan Kualitas Peserta Didik

#### 4. Implikasi Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

Indikasi madrasah melakukan perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik dibuktikan dengan hasil yang diperoleh. Mulai dari strategi perubahan yang berhasil, program unggul yang berhasil dan prestasi yang diperoleh oleh peserta didik MAN 2 Ponorogo. Adapun hasil dari perubahan yang dilakukan pihak

madrasah tersebut sejalan dengan penjelasan yang telah diungkapkan oleh Iqbal Rizki Sucahyo, siswa berprestasi tingkat nasional di bidang riset,<sup>103</sup> sebagai berikut:

Pihak madrasah sangat memfasilitasi, mendukung peserta didik dalam mengikuti berbagai lomba. Madrasah selalu membantu mulai dari pencarian guru pembimbing, hingga biaya yang dikeluarkan untuk kompetisi yang diikuti oleh peserta didik. Media yang diberikan madrasah melalui ekstrakurikuler yang mana memang di dalam ekstrakurikuler tersebut madrasah memberikan dorongan atau bimbingan secara intensif dan jika ada ekstrakurikuler yang kurang aktif maka akan dibantu untuk bisa aktif kembali karena melalui ekstrakurikuler juga pihak madrasah dapat *melobby* peserta didik untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan minatnya. Untuk sekarang ini ekstrakurikuler sangat aktif dan masing-masing ekstrakurikuler memiliki agenda semacam webinar, pelatihan dll. Jadi ekstrakurikuler di MAN 2 Ponorogo sangat aktif dibanding tahun dulu. Selain itu terdapat program *moving class* yang sangat membantu peserta didik untuk bisa menyalurkan kemampuannya sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya.<sup>104</sup>

Implikasi atau dampak yang dirasakan oleh Iqbal Rizki Sucahyo juga dirasakan dengan berbagai prestasi yang diperoleh baik tingkat nasional maupun pada tingkat Internasional. Prestasi tersebut dia peroleh berdasarkan upaya yang telah dilakukannya dalam menggali berbagai potensi yang dimiliki dan semangat belajarnya di berbagai bidang baik dan non akademik. Terlebih madrasah yang selalu memberikan wadah, fasilitas serta pembimbingan untuk seluruh peserta didiknya sehingga terdapat berbagai penghargaan yang berhasil diperoleh oleh peserta didik MAN 2 Ponorogo.<sup>105</sup> Iqbal Rizki Sucahyo siswa berprestasi tingkat nasional di bidang riset siswa kelas 12 MIPA 3 menjelaskan berbagai prestasi yang diperolehnya diantaranya:

Anggota OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah), KIR (Karya Ilmiah Remaja), Robotik, Special Award LKIR 2022 (Sejarah, Fisika, Riset-Nasional), Finalis LKIR 2022 (Sejarah, Fisika, Riset-Nasional), Juara 2 Siswa Madrasah Berprestasi Ponorogo 2023, Silver medal Kresna Nanoedu 2022 (Sejarah, Fisika, Riset-Nasional), Juara 1 Lomba Ide Aplikasi UNAIR (Informatika, Matematika, Riset-Nasional), Juara 2 Robot *Under Water* Dinas Pendidikan Jatim (Fisika-Nasional), Juara 1 *Operation Inovation Challenge/Business Plan Competition*

<sup>103</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 09/D/10-III/2023.

<sup>104</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 05/W/23-III/2023.

<sup>105</sup> Lihat transkrip observasi kode: 04/O/10-III/2022.

Universitas Surabaya (Prakarya,Riset-Nasional),Juara 3 umum *X-Nation/BusinessPlas Competition* Universitas Surabaya (Prakarya,Riset-Nasional),Best Abstrak Jejak 2021 UGM (Riset-Nasional), Harapan 2 Artikel Ilmiah Dinas Lingkungan Hidup Ponorogo (Biologi,Riset-Kabupten), *Inspiration Award Robot Under Water* Dinas Pendidikan Jatim (Fisika-Nasional).<sup>106</sup>

Berbagai prestasi yang diperoleh Iqbal menunjukkan bahwa satu prestasi tidak membuat Iqbal selaku peserta didik dan madrasah yang membimbingnya cepat merasa puas, melainkan terus memberikan yang terbaik dan memanfaatkan setiap peluang serta kesempatan yang ada. Sehingga kualitas Iqbal sebagai seorang peserta didik terus terasah dan mengalami peningkatan. Tidak hanya Iqbal, Inge Ayu Puspita Sari siswa kelas XI MIPA 4 juga merasakan hal yang sama<sup>107</sup>, dia menerangkan:

Selalu memiliki keyakinan untuk masa depan yang baik dengan belajar yang sungguh-sungguh dan selalu *mengupgrade* kemampuan dan terus belajar. Berbagai prestasi yang saya peroleh diantaranya, Organisasi Majelis Ta'lim Ulul Albab&*Moving Class* Unggulan Olimpiade Matematika, Juara 3 OSN Matematika SMA 2022 Tingkat Kabupaten, *Bronze Medal Heat Round Hong Kong International Mathematical Olympiad (HKIMO) 2022, Bronze Medal Final Round Hong Kong International, Mathematical Olympiad (HKIMO) 2022, Semifinalis Kompetisi Sains Siswa Muslim Indonesia (KOSSMI) 2023.*<sup>108</sup>

Berbagai prestasi juga diperoleh oleh Fitra Reza Fadhilah siswa kelas 12 MIPA 4 yang berhasil memperoleh prestasi baik yang mayoritas pada tingkat Nasional.Fitra Reza Fadhilah menerangkan bahwa:

Madrasah full support dengan memberikan fasilitas berupa tempat, bahan maupun segala perlengkapan yang dibutuhkan. Saya memperoleh berbagai prestasi tingkat Nasional diantaranya, Medali Perak Olimpiade Penelitian Siswa Indonesia (OPSI) tahun 2022 oleh PUSPRESNAS (Pusat Prestasi Nasional) dengan BPTI (Balai Pengembangan Talenta Indonesia), Medali Perak IIIEX (*Indonesia International Invention Expo*) tahun 2022 oleh IYSA, Juara Harapan 1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tahun 2022 bidang studi Fisika Terintegrasi.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 05/W/23-III/2023.

<sup>107</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode: 08/D/10-III/2023.

<sup>108</sup> Lihat transkrip wawancara kode: 08/W/23-III/2023.

<sup>109</sup> Lihat transkrip wawancara kode : 06/W/23-III/2023.

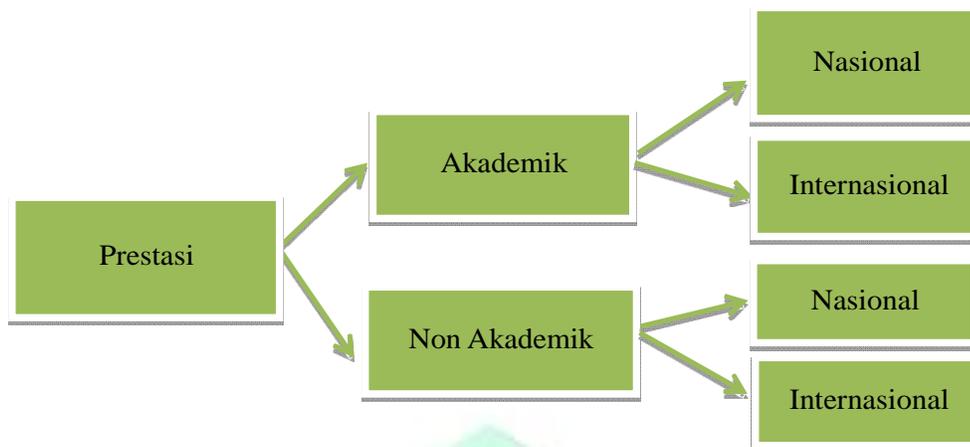
Secara keseluruhan, diperolehnya hasil prestasi peserta didik MAN 2 Ponorogo yang sangat beragam dan tidak sedikit jumlahnya sehingga mampu menghantarkan mayoritas peserta didik di MAN 2 Ponorogo dapat diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) baik di dalam Negeri maupun di luar negeri.<sup>110</sup> Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pencapaian MAN 2 Ponorogo sebagai Top 1000 UTBK 2021 oleh LTMPT MAN 2 Ponorogo dan 3 alumni peserta didik yang lolos Beasiswa Indonesia Maju untuk mengikuti perkuliahan di luar negeri.<sup>111</sup> Pencapaian tersebut menunjukkan adanya peningkatan kualitas pembimbingan dan pelayanan pendidikan di MAN 2 Ponorogo sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas dan mencapai target madrasah untuk menghantarkan peserta didik menuju satuan pendidikan yang lebih tinggi.

Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Ponorogo sangat memfasilitasi para siswanya untuk dapat berprestasi. Madrasah menyediakan berbagai fasilitas yang menunjang segala proses pembelajaran. Madrasah juga telah melakukan berbagai perubahan positif yang mendorong tercapainya peningkatan kualitas peserta didik terutama dalam meraih berbagai prestasi baik akademik maupun non akademik pada tingkat nasional maupun internasional. Bahkan dengan berbagai prestasi yang diperoleh mampu mengantarkan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo untuk memperoleh beasiswa S1 Internasional pada universitas luar negeri. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.8 sebagai berikut:

---

<sup>110</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 20/D/23-III/2023

<sup>111</sup> Lihat transkrip dokumentasi kode : 21/D/23-III/2023



Gambar 4.5 Implikasi dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

### C. Pembahasan

#### 1. Fase Pencairan (*Unfreezing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo

Adanya suatu perubahan merupakan bentuk dari transformasi keadaan yang menuju keadaan yang berbeda di masa selanjutnya.<sup>112</sup> Proses perubahan tak lain melalui 3 fase, yang pertama adalah fase pencairan, pendapat ini selaras dengan teori Kurt Lewin yang menjelaskan bahwa setiap upaya perubahan dapat dipandang sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga macam fase.<sup>113</sup> Pada fase pertama yakni fase pencairan (*unfreezing*), dimana pada fase ini merupakan tahapan awal yang mana seseorang atau instansi melakukan persiapan untuk melakukan perubahan.

MAN 2 Ponorogo melakukan bentuk perubahan di setiap tahunnya. Mulai dari melakukan pembaharuan program, kegiatan dan juga pemenuhan segala fasilitas madrasah. Pada fase pencairan (*unfreezing*) madrasah mulai menyiapkan untuk melakukan perubahan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin yakni

<sup>112</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020), 1.

<sup>113</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2006), 4.

dengan mengelola madrasah sesuai dengan peningkatan kualitas yang akan dilakukan melalui pemahaman potensi peserta didik.<sup>114</sup>

Pihak madrasah membeberkan bahwa madrasah menciptakan kebutuhan akan perubahan dengan diawali dari proses penjurangan para peserta didik / PPDB hingga sudah menjadi peserta didik. Dari awal seleksi peserta didik yang akan diterima oleh MAN 2 Ponorogo yakni proses input madrasah akan memilih dan mengelompokkan peserta didik sesuai dengan potensinya masing-masing. Hal itu diharapkan agar madrasah dapat menjaring siswa yang berkompeten sesuai dengan potensi yang dimiliki dan nantinya akan dibimbing, dikembangkan melalui kelas layanan dan kegiatan intra dan ekstra yang ada di MAN 2 Ponorogo. Berikut tabel jalur penerimaan, layanan kelas beserta persyaratannya.

Tabel 4.4 Jalur Masuk PPDB Tahun Pelajaran 2023/2024 MAN 2 Ponorogo

| No. | Jalur Penerimaan                                  | Persyaratan   |
|-----|---|---|
| 1.  | Jalur Penelusuran Minat, Bakat dan Prestasi Siswa | Peserta didik sesuai peringkat perlombaan:<br>a. Juara 1 s/d 3 SAC<br>b. Juara 1 s/d 3 setiap mata lomba PSC<br>c. Juara 1 s/d 3 IBM  |
| 2.  | Jalur Masuk Prestasi Raport                       | Peserta didik dengan nilai rata-rata LHBS (Raport) Semester 1 s/d 5 Mata Pelajaran (Matematika, IPA, IPS, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris) minimal 80.  |
| 3.  | Jalur Prestasi Akademik / Non Akademik            | Peserta didik yang mempunyai prestasi kejuaraan atau olimpiade bidang akademis (misalnya KSM/KSN/MYRES ataupun lomba sejenis yang diadakan oleh Kemenag atau instansi resmi pemerintah dan perguruan tinggi terakreditasi / non akademis juara 1 s/d ubtuktim.Minimal di tingkat kabupaten. |
| 4.  | Jalur Masuk Tahfidz                               | Peserta didik yang hafal Al-Quran minimal 3 juz.  |
| 5.  | Jalur Masuk Ketua Osis                            | Peserta didik memiliki kompetensi khususnya di bidang <i>leadership</i> atau kepemimpinan.  |
| 6.  | Jalur Umum  | Mengikuti Juknis PPDB sesuai dengan Kementerian   |

<sup>114</sup> Moch Abu Fadhol dan Subiyanto, "Peran Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Islam Indonesia", *Jurnal Idarah* Vol 5 No. 1, 2021, 27.

Jadi madrasah sudah menyiapkan peserta didik sejak dari proses penjurangan pada PPDB dengan begitu akan terdapat kelompok peserta didik sesuai dengan potensinya dan madrasah akan mengetahui kebutuhan apa saja yang diperlukan peserta didik. Selain itu madrasah juga selalu melihat *input* peserta didik berprestasi dan melihat peluang diluar madrasah terkait apa saja perlombaan yang ada.

Madrasah juga menciptakan kebutuhan akan perubahan dengan cara selalu menyiapkan keperluan yang dibutuhkan oleh peserta didik serta madrasah mengelola segala bentuk program dan pembelajaran dengan mempersiapkan dari kurikulum yang digunakan, metode pembelajaran, sistem belajar dan bimbingan yang diberikan.

Madrasah juga meminimasi tentangan terhadap perubahan dengan cara selalu melakukan musyawarah bersama dan juga evaluasi bersama dan sinkronisasi program yang telah dirancang. Dengan selalu melakukan musyawarah, evaluasi dan sinkronisasi maka tentangan akan perubahan dapat diminimalisasi karena demi perubahan yang lebih baik dan sudah merupakan keputusan bersama dalam sebuah musyawarah yang telah disepakati. Berdasarkan hasil sinkronisasi yang dilakukan oleh madrasah maka untuk memenuhi potensi dari berbagai peserta didik yang berbeda-beda maka madrasah mengadakan program *moving class*. Program tersebut yakni menggambarkan diselenggarakannya kelas unggulan bagi seluruh kelas yang berfokus pada bidangnya masing-masing untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas peserta didik sesuai dengan minat, bakat dan potensi yang dimilikinya. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan peserta didik yang ahli dan berprestasi.

## **2. Fase Perubahan (*Changing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo**

Dalam fase perubahan atau *changing*, madrasah mengubah orang-orang (individu-individu dan kelompok-kelompok dengan tujuan membuat perubahan untuk masa yang akan datang.<sup>115</sup> MAN 2 Ponorogo melakukan berbagai perubahan salah satunya dengan menambahkan pelayanan kelas yang mana tercipta *moving class*. Kelas tambahan atau *moving class* tersebut merupakan program baru yang sekarang sudah berjalan dengan baik di MAN 2 Ponorogo. Program tersebut menjadi salah satu pemacu siswa berprestasi di madrasah. Diantara kelas yang dibentuk dalam program ini ialah Kelas Olimpiade (Astronomi, Biologi, Ekonomi, Fisika, Geografi, Informatika, Kebumihan, Matematika, Kimia), Kelas Riset, Kelas Baca Kitab, Kelas Kaligrafi, Kelas Tahfidz, Kelas Multimedia, Kelas Robotik, Kelas Tata Busana, Kelas Olahraga.

*Moving class* atau biasa disebut *moving* unggulan sendiri berlangsung setiap 2x dalam seminggu. Program unggulan tersebut memang sudah ada sejak tahun 2020 dan mulai berjalan baik sejak tahun 2022 karena pada saat memulai program *moving class* dulu masih terhambat adanya *Covid-19*. Dengan adanya program tersebut sangat berpengaruh terhadap peserta didik dari segi kualitas atau kemampuan pada masing-masing individu. Pasalnya program tersebut memberikan pelayanan yang mana peserta didik dipilih sesuai dengan potensi diri masing-masing dan dari mulai kelas 10 mereka sudah disiapkan untuk mengikuti perlombaan dan mengembangkan kemampuan mereka. Contohnya *moving class* pada kelas olimpiade, didalam kelas tersebut para peserta didik ini sudah dibekali materi olimpiade sesuai dengan mata pelajaran yang dipilih kemudian diberikan soal-soal olimpiade sebagai bekal ketika mengikuti lomba olimpiade. Jadi disini istilahnya menjemput bola bukan hanya menunggu. Para peserta didik dilatih sejak dini jadi ketika mendapat informasi

---

<sup>115</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2006), 5.

perlombaan mereka sudah benar-benar siap mengikuti tinggal pemantapan dengan bimbingan lebih intensif lagi. Dengan begitu maka peserta didik di MAN 2 Ponorogo ini memiliki kemampuan yang unggul dan pastinya berdampak pada peningkatan kualitas peserta didik.

Dalam proses perubahan ini MAN 2 Ponorogo melakukan perubahan dalam berbagai hal termasuk didalamnya meningkatkan sarana prasarana pendidikan di madrasah terutama terkait teknologi dan menyediakan guru pembimbing yang ahli di bidangnya. Dalam hal ini guru harus memenuhi kompetensi pedagogik yakni mampu mengelola pembelajaran terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>116</sup>

Menurut Kurt Lewin yakni dengan mengubah tugas-tugas struktur dan teknologi menjadi bagian inti dari adanya perubahan.<sup>117</sup> MAN 2 Ponorogo sendiri selalu melihat peluang yang ada dan menangkapnya yang kemudian mengadakan musyawarah dengan tugas-tugas dan struktur baru untuk menciptakan program unggulan baru demi meningkatnya kualitas MAN 2 Ponorogo khususnya pada peserta didiknya. Setelah itu dilaksanakan evaluasi atau olah hasil perubahan yang telah dilaksanakan. Apakah sudah sesuai dengan tujuan yang telah dibuat atau masih terdapat kekurangan. Dengan adanya evaluasi tersebut pastinya akan membawa perubahan yang terjadi terus menerus hingga terciptanya hasil yang maksimal.

Berbagai tindakan dilakukan madrasah untuk mengubah struktur atau teknologi demi perubahan yang sesuai harapan. Perubahan struktur yang dilakukan berfokus pada penyediaan pembimbing yang ahli dan menguasai pembinaan pada kelas-kelas yang dibentuk agar potensi siswa benar-benar bisa diarahkan dan teroptimalkan.

---

<sup>116</sup> Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan* (Ponorogo: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 6.

<sup>117</sup> Ahmad Bairizki, et.al, *Buku Manajemen Perubahan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 32.

Sedangkan terkait teknologi madrasah mengupayakan penyediaan sarana prasarana seperti Wifi, Komputer, Perekam, dan lain sebagainya yang sesuai dengan kebutuhan siswa saat melakukan kegiatan pengembangan potensi. Pada tahapan tersebut madrasah melakukan perencanaan bersama, membagi tugas SDM, melakukan evaluasi serta *controlling* yang dilakukan secara rutin demi terciptanya perubahan yang sesuai harapan bersama.

### **3. Fase Pembekuan Kembali (*Refreezing*) dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo**

Fase ketiga/ fase pembekuan kembali (*refreezing*) merupakan fase dimana tahapan final berlangsung dari proses perubahan yang telah dilakukan.<sup>118</sup> Ia didesain untuk memelihara segala bentuk momentum dalam suatu perubahan, di mana secara baik/ positif “dibekukan” sesuai hasil-hasil yang diinginkan. Pada tahapan pembekuan kembali ini berarti memperkuat hasil yang sudah diperoleh dari adanya perubahan. Memperkuat disini memiliki arti bahwa segala hasil yang sudah dilakukan dari adanya perubahan ini diproses kembali agar selalu konsisten dengan hasil yang telah diperoleh dan terus diproses/ *diupgrade* agar hasil positif yang sudah ada tetap bertahan.

MAN 2 Ponorogo memperkuat hasil-hasil yang telah dilakukan dari adanya perubahan melalui evaluasi secara rutin dan *controlling* rutin agar hasil yang telah dicapai tetap berjalan baik. Dari proses evaluasi dan juga *controlling*, madrasah juga menambahkan apa saja yang dirasa masih kurang. Dalam mengevaluasi hasil-hasil dari adanya perubahan MAN 2 Ponorogo telah melakukan peninjauan ulang atau *update* hasil dan selalu memotivasi peserta didik agar tetap bersemangat untuk

---

<sup>118</sup> Amanda Damayanti Nasution dan Nuri Aslam, “Analisis Penerapan Strategi Manajemen Perubahan dan Kreativitas di Indonesia Pada Era Pandemi COVID-19”, *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1, 2022, 2008.

mengembangkan minat bakat atau potensinya dengan *mensupport* segala keperluan belajar dan memberikan motivasi terbaik agar peserta didik dapat berprestasi dengan baik. Evaluasi dan *controlling* dilakukan oleh seluruh *stakeholder* baik dalam rapat pimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan para wakil kepada madrasah bidang masing-masing maupun dengan rapat tim bagian yang dilaksanakan oleh kepala bidang dan tim nya masing-masing yakni bidang kesiswaan, humas, kurikulum dan sarana prasarana. Hal ini dilakukan agar dapat dipastikan program-program yang telah disusun dapat berjalan secara baik sehingga perlunya dilaksanakan secara terus menerus dan periodik agar tujuan perubahan dan target madrasah dapat tercapai.

Sesuai dengan isi dari fase ketiga atau fase pembekuan kembali di mana dalam fase ini madrasah telah membuat modifikasi-modifikasi konstruktif (membangun) segala aspek dari hasil yang telah diperoleh dengan cara selalu *mengupdate* kebutuhan belajar siswa agar sesuai dengan kebutuhan di masa sekarang dengan mengadakan rapat rutin pembahasan hasil yang sudah diperoleh dan selalu menggerakkan SDM yang terkait dalam kesuksesan perubahan pada program atau kegiatan yang telah dilakukan. Dengan melalui tahapan di dalam fase *refreezing* madrasah memperkuat hasil-hasil yang diperoleh dengan selalu melakukan evaluasi, *controlling* / monitoring dan menambah/ memperbaiki hasil yang sudah diperoleh.<sup>119</sup>

Dengan begitu maka hasil positif dari adanya perubahan yang telah dilakukan madrasah akan terus berkembang positif dan dapat berjalan lebih baik/ lebih kuat lagi.

Evaluasi berfokus pada peserta didik dan tenaga kependidikan. a) Pada peserta didik evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian program melalui prestasi yang berhasil di peroleh dalam turnamen yang diikuti peserta didik

---

<sup>119</sup> Muhammad Rifa'I, "Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi", *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, Vol. 6. No. 1. Januari– Juni 2017, 61.

baik pada tingkat daerah, provinsi, nasional hingga Internasional. b) Pada tenaga pendidik atau guru pembimbing yaitu dengan mengetahui apakah program yang direncanakan telah dilaksanakan secara baik, kemudian dilihat dari berbagai kendala yang ditemui di saat kegiatan pembelajaran seperti media pembelajaran, sarana prasarana, dan materi yang disampaikan apakah masih relevan. Evaluasi dan *controlling* juga dilihat dari absensi peserta didik dan jurnal guru yang diisi pada setiap pertemuan apakah telah lahir disiplin dan komitmen dari keduanya atau masih ada yang harus lebih ditingkatkan.

Hasil adanya kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh madrasah yakni lahirnya motivasi dan komitmen baik dari peserta didik maupun tenaga pendidik karena adanya upaya penyediaan perbaikan dan layanan yang mumpuni yang disediakan oleh madrasah. Dibuktikan dengan perolehan prestasi yang senantiasa mengalami peningkatan baik secara jumlah maupun peningkatan taraf perlombaan yang semulanya hanya pada tingkat daerah, provinsi dan nasional sekarang telah merambah pada tingkatan Internasional. Selain itu, dapat dilihat dari jiwa kompetitif peserta didik yang lahir hingga secara inisiatif berupaya mencari informasi perlombaan secara mandiri.

#### **4. Implikasi Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik di MAN 2 Ponorogo**

Indikasi madrasah mampu meningkatkan kualitas peserta didiknya dapat dilihat dari peningkatan prestasi peserta didik baik ditingkat nasional maupun internasional.<sup>120</sup> Dengan adanya manajemen perubahan yang baik berupa program dan kegiatan baru, MAN 2 Ponorogo berhasil melakukan perubahan yang signifikan. Madrasah mampu meningkatkan kualitas peserta didik dengan dibuktikan

---

<sup>120</sup> Ina Magdalena, *Teori dan Praktik Evaluasi Pembelajaran SD* (Sukabumi: CV Jejak, 2022), 19-20.

oleh peningkatan prestasinya. Peningkatan prestasi tersebut tidak lain dari berbagai tindakan perubahan yang telah dilakukan madrasah. Dari tahun 2019 hingga saat ini prestasi peserta didik MAN 2 Ponorogo terus meningkat. Program baru berupa kelas tambahan yakni *moving class* menjadi salah satu pemicu meningkatnya prestasi peserta didik di MAN 2 Ponorogo. Peningkatan tersebut dapat dilihat melalui grafik dan rekap prestasi.

Program unggulan berupa *moving class* ini mencakup berbagai kelas yakni Kelas Olimpiade Astronomi, Biologi, Ekonomi, Fisika, Geografi, Informatika, Kebumihan, Matematika, Kimia, Kelas Riset, Kelas Baca Kitab, Kelas Kaligrafi, Kelas Tahfidz, Kelas Multimedia, Kelas Robotik, Kelas Tata Busana, dan Kelas Olahraga. Total ada 9 kelas untuk program *moving class*/ *moving* unggulan. Adanya program tersebut menjadi wadah bagi peserta didik untuk menyalurkan potensinya dirinya sehingga potensi yang dimiliki mampu berkembang dengan positif tidak hanya melalui ekstrakurikuler tetapi juga di dalam program *moving* unggulan.

Kemudian input atau hasil yang diperoleh madrasah akan adanya perubahan berupa program unggulan atau *moving class* tersebut sangat berpengaruh bagi perubahan peserta didiknya. Dimana peserta didik di MAN 2 Ponorogo ini sudah dilatih sejak awal, sudah digali potensinya dan dikelompokkan sesuai minat dan bakatnya masing-masing yang kemudian sangat berpengaruh pada peningkatan kualitas peserta didik dengan dibuktikan oleh peningkatan prestasi siswa di MAN 2 Ponorogo.

Sejalan dengan teori Kurt Lewin, peningkatan prestasi yang diperoleh selaras dengan teori behavioristik yang telah dikemukakan oleh Gagne dan Berliner, dimana dalam teori tersebut mereka menungkapkan bahwa perubahan pada tingkah laku

merupakan sebuah hasil dari adanya pengalaman.<sup>121</sup> Dan pada teori ini juga menekankan pada pengukuran, sebab yang mana merupakan hal penting untuk dapat melihat terjadi atau tidaknya perubahan perilaku yang tampak sebagai belajar. Pengalaman tersebut mengantar siswa-siswi menjadi pribadi kompetitif yang senantiasa berusaha memperoleh berbagai prestasi. Seperti yang dipaparkan diatas bahkan satu siswa dapat memperoleh berbagai prestasi baik Nasional maupun Internasional.

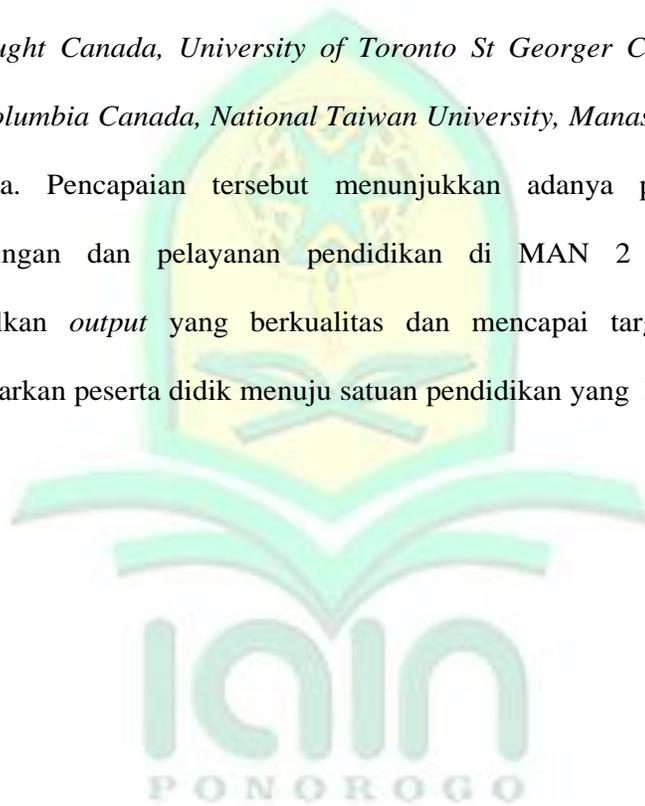
Banyak aspek yang terlibat untuk menciptakan perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo. Segala aspek saling berusaha melakukan yang terbaik demi berjalannya seluruh program atau kegiatan yang ada di madrasah. Dari segi kurikulum, kesiswaan, kehumasan, sarana dan prasarana, bimbingan intensiif, dan ekstrakurikuler yang baik, semuanya ikut serta membentuk dan menggali potensi peserta didik. Dengan demikian tercipta korelasi yang baik dan terkontrol secara maksimal yang kemudian menghasilkan hasil yang terbaik dengan adanya peningkatan kualitas peserta didik dibarengi dengan peningkatan prestasi peserta didik di MAN 2 Ponorogo hingga MAN 2 Ponorogo memperoleh SK sebagai madrasah unggulan.

Madrasah menyediakan berbagai fasilitas yang menunjang segala proses pembelajaran dan madrasah selalu mendorong peserta didiknya untuk dapat berprestasi sesuai dengan bidang yang ditekuninya. Madrasah juga telah melakukan berbagai perubahan positif yang mana didalamnya merupakan bentuk wadah bagi peserta didik untuk menyalurkan segala kemampuannya sesuai dengan potensi diri masing-masing, sehingga tercapainya peningkatan kualitas peserta didik terutama dalam meraih berbagai prestasi baik akademik maupun non akademik pada tingkat

---

<sup>121</sup> Michael Recard, et.al, *Perkembangan Peserta Didik: Konsep dan Permasalahan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 138.

Nasional maupun Internasional. Peningkatan prestasi tersebut membawa dampak positif bagi siswa maupun sekolah itu sendiri. Dampak positif bagi sekolah yakni membawa MAN 2 Ponorogo memperoleh predikat sebagai madrasah unggulan dan percontohan, sedangkan bagi siswa dapat mengantarkan siswa untuk berkesempatan mengikuti dan lolos seleksi penerimaan berbagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan lolos dalam seleksi Beasiswa S1 tingkat Internasional dengan pilihan universitas luar negeri. Bahkan setiap siswa dapat lolos pada 6 hingga 8 pilihan universitas luar negeri seperti *University of Toronto Mississauga Canada*, *University of Toronto Scarborought Canada*, *University of Toronto St Georger Canada*, *University of British Columbia Canada*, *National Taiwan University*, *Manash University* dan lain sebagainya. Pencapaian tersebut menunjukkan adanya peningkatan kualitas pembimbingan dan pelayanan pendidikan di MAN 2 Ponorogo sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas dan mencapai target madrasah untuk menghantarkan peserta didik menuju satuan pendidikan yang lebih tinggi.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan kajian, analisis, dan pembahasan terhadap temuan dari hasil penelitian tentang model manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Pada fase pencairan (*unfreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo, a) Proses penciptaan kebutuhan akan perubahan diwujudkan dengan menciptakan program kelas tambahan (*moving class*) yang dimulai dengan penjarangan peserta didik (PPDB), pengelompokkan peserta didik dan pembentukan kelas. b) Persiapan aspek pemenuhan kegiatan *moving class* seperti persiapan kurikulum yang digunakan, metode pembelajaran, sistem belajar dan bimbingan; c) Madrasah meminimasi tantangan perubahan dengan selalu melakukan koordinasi bersama yang menghasilkan keputusan untuk perubahan yang lebih baik.
2. Pada fase perubahan (*changing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo, madrasah memiliki aspek perubahan diantaranya a) Mengubah atau meningkatkan kualitas SDM atau guru sesuai dengan keahlian dalam penguasaan materi dan teknologi; b) Madrasah mengubah struktur kepengurusan SDM baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing; c) Mengubah kegiatan yang bersifat manual menjadi memanfaatkan teknologi; d) Meningkatkan sarana prasarana kegiatan madrasah.
3. Pada fase pembekuan kembali (*refreezing*) dalam peningkatan kualitas peserta didik di MAN 2 Ponorogo, fase ini berkaitan dengan proses pertahanan madrasah, yakni dengan melakukan evaluasi dan *controlling* serta koordinasi atau kecocokan pelayanan dengan hasil yang diperoleh. Evaluasi yang dilakukan yakni terhadap a) Peserta didik dilihat dari nilai perkembangan baik prestasi akademik dan prestasi non

akademik yang diperoleh; b) Tenaga pendidik terkait evaluasi pencapaian target program *moving class* yang dibimbing langsung oleh masing-masing guru pembimbing.

4. Implikasi manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas peserta didik, ialah dengan melakukan terobosan baru berupa program *moving class* dengan total 9 kelas diantaranya a) Kelas Olimpiade (Astronomi, Biologi, Ekonomi, Fisika, Geografi, Informatika, Kebumihan, Matematika, Kimia); b) Kelas Riset; c) Kelas Baca Kitab; d) Kelas Kaligrafi; e) Kelas Tahfidz; f) Kelas Multimedia; g) Kelas Robotik; h) Kelas Tata Busana; dan i) Kelas Olahraga. Pencapaian kualitas madrasah dibuktikan dengan perolehan prestasi peserta didik yang beragam. Dampak positif bagi sekolah yakni membawa MAN 2 Ponorogo memperoleh predikat sebagai a) Madrasah unggulan dan percontohan; b) Peserta didik lolos seleksi Beasiswa S1 tingkat Internasional dengan pilihan universitas luar negeri dengan pilihan universitas diantaranya *University of Toronto Mississauga Canada, University of Toronto Scarborough Canada, University of Toronto St George's Canada, University of British Columbia Canada, National Taiwan University, Manash University* dan lain sebagainya.

## B. Saran

1. Untuk Kepala Madrasah

Madrasah belum sepenuhnya mengarahkan peserta didik untuk lebih memberanikan diri mengikuti perlombaan pada tingkat Internasional, melihat peserta didik sudah memiliki peluang dan potensi untuk mengikuti pada tingkat tersebut. Namun, madrasah masih berfokus pada perlombaan olahraga dan riset, sedangkan banyak sekali minat bakat peserta didik yang diarahkan kesana. Kepala madrasah harapannya dapat terus mempersiapkan program bagi peserta didik untuk tetap meningkatkan prestasinya dan mampu bersaing hingga tingkat Internasional. Dan

bisa terus meningkatkan inovasi serta kualitas peserta didik agar bisa tersebar di seluruh universitas yang ada di dunia bukan hanya di dalam negeri namun juga di luar negeri di tengah persaingan dunia pendidikan yang sangat ketat saat ini.

## 2. Untuk Tenaga Pendidik/ Tenaga Kependidikan dan Peserta Didik

Melihat berbagai prestasi yang telah diperoleh madrasah saat ini yang sekaligus menunjukkan telah adanya peningkatan kualitas madrasah baik dari struktur guru, kemamouan guru dan fasilitas berupa sarana prasarana yang disediakan. Sehingga diharapkan guru dan peserta didik diharap tidak cepat puas akan hasil yang sudah diperoleh. Guru harus terus berusaha meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada para peserta didiknya begitupun juga peserta didik harus terus mengembangkan potensi yang dimiliki agar bisa berkembang dan berprestasi lebih baik lagi hingga mampu bersaing pada tingkat Internasional.

## 3. Untuk Peneliti Selanjutnya

Ditengah perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat pesat khususnya pada bidang manajemen, strategi manajemen perubahan ini diharapkan dapat menjadi bagian dari rujukan atau referensi peneliti selanjutnya untuk pengembangan penelitian yang dilakukan.

## 4. Untuk MAN 2 Ponorogo

Model manajemen perubahan yang telah dimiliki oleh madrasah dapat dikatakan mengalami keberhasilan dibuktikan dengan berbagai prestasi yang telah diperoleh peserta didik di berbagai bidang baik akademik maupun non akademik. Pengembangan potensi yang telah terwadai dengan baik melalui kelas *moving class* merupakan salah satu faktor utamanya. Mengetahui hal itu dengan mayoritas prestasi yang masih hanya pada tingkat nasional, akankah lebih baik apabila madrasah mewujudkan adanya manajemen perubahan dalam bidang teknologi dan peningkatan

kemampuan bahasa asing baik baik tenaga pendidik maupun peserta didik sehingga bisa mengarahkan madrasah pada taraf yang lebih tinggi yakni Internasional. Tenaga pendidik dan peserta didik yang mampu menguasai kedua hal tersebut akan lebih berani bersaing tingkat Internasional sehingga dapat menembus prestasi dan kualitas madrasah yang jauh lebih baik lagi dari sebelumnya dengan adanya potensi yang telah dimiliki.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu Aghivirwiati, Gusti, et.al. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2022.
- B, Matthew Miles, Johnny Saldana, & Michael A Huberman. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publications, 2014.
- B. Gainau, Maryam. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kanisius, 2021.
- Badrudin. *Manajemen Peserta Didik*. Jakarta: PT Indeks, 2014.
- Dono, Bagus Eko. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa*. Jakarta: Guepedia, 2021.
- Fadia Nurul Fitri, Siti. Problematika Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol. 5 No. 1 Tahun 2021.
- Fatihudin, Didin. *Metode Penelitian*. Sidoarjo: Zifatama Publish, 2015.
- Fikri, Maiza & Relita Daryani. *Manajemen Sistem Pendidikan*. Pamekasan: Duta Media Publishing, 2021.
- Gumilang, Galang Surya. Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Fokus Konseling* Vol. 2 No.2 Tahun 2016.
- Hartono, Badrus. *Manajemen Perubahan Sistem Madrasah Diniyah dalam Pengembangan Pembelajaran di Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin Tambak Beras Jombang*. Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim: Malang, 2018.
- Hermawan, Sigit & Amirullah. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- IAIN Ponorogo, *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*. Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2021.
- Kamaruddin, Ilham. et.al. *Manajemen Pendidikan*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Karisma Ayu, Linda. *Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Prestasi Madrasah Unggulan*. Skripsi IAIN Ponorogo: Ponorogo, 2022.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: LPMQ Balitbang Diklat Kemenag, 2019.
- Kurniawan, Andri, et. al. *Manajemen Pendidikan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Yayasan Wiyata Bestari Samasta, 2022.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Magdalena, Ina. *Teori dan Praktik Evaluasi Pembelajaran SD*. Sukabumi: CV Jejak, 2022.
- Mardawani. *Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Mawardah, Siti. *Manajemen Perubahan di MTsN 3 Banjar*. Skripsi UIN Antasari: Banjarmasin, 2018.

- Nugraini, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa Indonesia*. Solo: Cakra Books, 2014.
- Oktavia, Lestari. *Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) di SMK Muhammadiyah Batusangkar*. Skripsi IAIN Batusangkar: Batusangkar, 2021.
- Raco Semiawan, Conny. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo, 2010.
- Ramayulis & Mulyadi. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2017.
- Recard, Michael, et.al. *Perkembangan Peserta Didik: Konsep dan Permasalahan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Rukhayati, Siti. *Strategi Guru PAI dalam Membina Karakter Peserta Didik SMK Al Falah Salatiga*. Salatiga: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Salatiga, 2020.
- Ruslan Wahyudin, Undang. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Sidiq, Umar & Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar. *Etika dan Profesi Keguruan*. Ponorogo: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.
- Sopandi, Andina & Daden Sopandi. *Perkembangan Peserta Didik*. Yogyakarta: Deepublish, 2021.
- Sudarmanto, Eko, et.al. *Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Sudirman, et. al. *Manajemen Informasi Kesehatan*. Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Sugiarti, et.al. *Desain Penelitian Kualitatif Sastra*. Malang: UMM, 2020.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suwandono, Yusup & Vivie Vijaya Laksmi. *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Syakroni, Muhammad. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah*. Cirebon: PT Ar-Rad Pratama, 2023.
- Uyun, Saeful, huet.al. *Manajemen Sekolah/Madrasah Adiwiyata*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Wahyuningsih, Sri. *Metode Penelitian Studi Kasus (Konsep, Teori Pendekatan Psikologis Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya)*. Madura: UTM Press, 2013.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020.
- Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Yadnya, I Gusti Agung Oka. *Kiat Sukses Menyiapkan Akreditasi Sekolah*. Jakarta: Guepedia, 2020.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014.