

MANAJEMEN PERUBAHAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI INOVATOR DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTS MUHAMMADIYAH TANJUNG AMPALU KABUPATEN SIJUNJUNG

Miftahul Marsena^{1*}, Abhanda Amra², Rina Delfita³, Marjoni Immamora⁴, Elda Herlina⁵
UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia

*Corresponding author email: miftahul.marsena8@admin.sd.belajar.id

Article History

Received: 11 April 2026

Revised: 10 May 2026

Published: 15 May 2026

ABSTRACT

This study analyzes the change management practices of the madrasah principal as an innovator in improving educational quality at MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu, Sijunjung Regency. The study was motivated by the madrasah's initial condition as an institution facing a negative public stigma and declining community interest. A qualitative case study design was employed from July to September 2025. Data were collected through participant observation, in-depth interviews, and document analysis involving eight key informants consisting of the principal, vice principal, teachers, and madrasah committee members. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana through coding, categorization, theme development, data display, and conclusion drawing. Trustworthiness was ensured through source and technique triangulation. The findings reveal a change management pattern that integrates Lewin's three stages with four dimensions of educational quality: input, process, output, and outcome. At the unfreezing stage, the principal acted as a quality gatekeeper by reconstructing admission standards, strengthening teacher linearity, and prioritizing digital facilities. At the moving stage, the principal developed a hybrid innovation model that combined digital learning, tahfizh programs, literacy activities, and humanistic supervision to reduce resistance. At the refreezing stage, the change was institutionalized through social branding, in which student achievements and religious roles in the community became evidence of quality improvement. The scientific contribution of this study lies in the formulation of a contextual madrasah change management model that connects quality gatekeeping, hybrid innovation, and social branding as a strategy for restoring public trust. The study implies that madrasah principals need to manage change not only through administrative reform, but also through cultural transformation, community engagement, and sustainable quality institutionalization.

Keywords: Change Management, Madrasah Principal, Innovator, Quality Gatekeeper, Social Branding.

Copyright © 2026, The Author(s).

How to cite: Marsena, M., Amra, A., Delfita, R., Immamora, M., & Herlina, E. (2026). Manajemen Perubahan Kepala Madrasah Sebagai Inovator Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTS Muhammadiyah Tanjung Ampalu Kabupaten Sijunjung. *NUSRA : Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 7(2), 261–267. <https://doi.org/10.55681/nusra.v7i2.6102>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

LATAR BELAKANG

Peningkatan mutu pendidikan merupakan agenda penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Mutu tidak hanya dipahami sebagai pencapaian akademik, tetapi juga mencakup kualitas input, proses pembelajaran, output lulusan, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah memiliki posisi strategis karena berperan sebagai pengarah kebijakan, penggerak budaya organisasi, sekaligus inovator yang menentukan arah perubahan.

Kepala madrasah sebagai inovator tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif. Ia dituntut mampu membaca masalah kelembagaan, merancang strategi perubahan, menggerakkan warga madrasah, dan membangun legitimasi sosial di tengah masyarakat. Peran tersebut semakin penting ketika madrasah menghadapi citra negatif, keterbatasan sumber daya, dan persaingan dengan lembaga pendidikan lain. Dalam situasi demikian, perubahan tidak dapat dilakukan secara spontan, tetapi perlu dikelola melalui tahapan yang sistematis.

Teori perubahan Kurt Lewin memandang perubahan organisasi berlangsung melalui tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* berkaitan dengan upaya mencairkan kebiasaan lama yang menghambat perubahan. Tahap *moving* merupakan proses penerapan strategi baru, sedangkan tahap *refreezing* menekankan pelebagaan perubahan agar menjadi budaya organisasi yang stabil. Kerangka ini relevan untuk membaca proses transformasi madrasah, terutama ketika perubahan menyentuh aspek mutu input, proses, output, dan outcome.

MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu Kabupaten Sijunjung merupakan salah satu madrasah yang mengalami perubahan menarik. Pada fase awal, madrasah ini menghadapi stigma sebagai sekolah alternatif atau sekolah pelarian. Citra tersebut berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat dan animo peserta didik. Namun, dalam beberapa tahun terakhir,

madrasah mulai menunjukkan perubahan melalui kebijakan seleksi input, penguatan profesionalitas guru, digitalisasi sarana pembelajaran, program tahfizh, literasi, dan strategi pencitraan sosial melalui prestasi siswa. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas peran kepala sekolah sebagai inovator, kepemimpinan transformasional, dan manajemen peningkatan mutu. Namun, kajian yang secara khusus menghubungkan manajemen perubahan kepala madrasah dengan dimensi mutu pendidikan input, proses, output, dan outcome masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menempatkan perubahan sebagai kebijakan internal sekolah, sementara aspek pelebagaan citra dan pemulihan kepercayaan publik belum banyak dikaji secara mendalam.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini berfokus pada manajemen perubahan kepala madrasah sebagai inovator dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu. Kebaruan penelitian terletak pada temuan pola perubahan yang menggabungkan *quality gatekeeper*, hibridasi inovasi, *supervisi humanis*, dan *social branding* sebagai strategi membangun mutu sekaligus memulihkan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis tahapan, strategi, keunikan, serta implikasi manajemen perubahan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam proses manajemen perubahan yang dilakukan kepala madrasah dalam konteks kelembagaan tertentu. Studi kasus memungkinkan peneliti menggali dinamika perubahan secara kontekstual, mulai dari latar masalah, strategi yang diterapkan, respons warga madrasah, hingga dampak terhadap mutu pendidikan.

Penelitian dilaksanakan di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu, Kabupaten Sijunjung, pada Juli sampai September 2025. Lokasi ini dipilih secara purposif karena madrasah mengalami perubahan kelembagaan yang menonjol, yaitu dari lembaga yang semula menghadapi stigma negatif menuju madrasah yang mulai memperoleh kepercayaan masyarakat. Konteks tersebut dipandang relevan untuk mengkaji peran kepala madrasah sebagai inovator dalam mengelola perubahan.

Sumber data primer terdiri atas delapan informan kunci, yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan komite madrasah. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perubahan. Sumber data sekunder berupa dokumen madrasah, program kerja, data prestasi, dokumen kegiatan tahfizh dan literasi, foto kegiatan, serta arsip yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk melihat praktik perubahan dalam aktivitas madrasah. Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kebijakan, pengalaman, tantangan, dan strategi kepala madrasah dalam menggerakkan perubahan. Studi dokumentasi digunakan untuk menguatkan temuan lapangan dan menelusuri bukti tertulis mengenai program peningkatan mutu.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Secara operasional, analisis dilakukan melalui beberapa langkah: (1) membaca seluruh transkrip wawancara dan catatan lapangan; (2) memberi kode awal pada data yang berkaitan dengan input, proses, output, outcome, inovasi, resistensi, dan branding; (3) mengelompokkan kode ke dalam kategori; (4) menyusun tema utama seperti quality gatekeeper, hibridasi inovasi, supervisi humanis, dan social branding; (5) membandingkan data

antarsumber; dan (6) menarik kesimpulan berdasarkan pola temuan yang konsisten. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, wakil kepala, dan komite. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Selain itu, peneliti melakukan pengecekan ulang terhadap data penting agar interpretasi yang disusun tidak bertumpu pada satu sumber informasi saja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Manajemen Perubahan Kepala Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu berlangsung melalui pola bertahap yang sejalan dengan model perubahan Kurt Lewin. Tahap unfreezing tampak pada usaha kepala madrasah membongkar kebiasaan lama yang berorientasi pada penerimaan siswa sebanyak mungkin tanpa seleksi mutu. Tahap moving terlihat dalam penerapan program-program inovatif yang menggabungkan digitalisasi, kepesantrenan, literasi, dan pembinaan bakat. Tahap refreezing tampak dalam pelembagaan citra madrasah melalui prestasi dan peran sosial siswa di masyarakat.

Tahap Perubahan	Fokus Mutu	Strategi Kepala Madrasah	Temuan Utama
Unfreezing	Input	Seleksi baca Al-Qur'an, wawancara komitmen orang tua, penataan linieritas guru, realokasi anggaran digitalisasi	Muncul standar baru bahwa madrasah tidak hanya mengejar jumlah siswa, tetapi menyeleksi kesiapan akademik, religius, dan dukungan keluarga.
Moving	Proses	Integrasi pembelajaran	Perubahan tidak

		an digital, Camp Tahfizh, gerakan literasi, supervisi humanis, pembinaan bakat	dipaksakan secara administratif, tetapi dibangun pendampingan, keteladanan, dan program yang dekat dengan identitas madrasah.
Output	Lulusan	Sertifikasi tahfizh, sertifikat komputer, prestasi akademik dan non-akademik	Lulusan diarahkan memiliki kompetensi holistik yang menggabungkan kecakapan intelektual, spiritual, dan keterampilan sosial.
Refreezing	Outcome	Social branding melalui siswa berprestasi, imam muda, khatib Jumat, dan promosi berbasis bukti	Kepercayaan publik meningkat karena masyarakat melihat langsung bukti mutu melalui peran siswa di ruang sosial-keagamaan.

Tabel 1. Pola manajemen perubahan kepala madrasah berdasarkan tahap perubahan dan dimensi mutu pendidikan.

Quality Gatekeeper pada Tahap Unfreezing

Pada aspek input, kepala madrasah berperan sebagai quality gatekeeper. Peran ini ditunjukkan melalui perubahan cara pandang dari orientasi kuantitas menuju kualitas. Penerimaan peserta didik tidak lagi semata-mata diarahkan untuk memenuhi jumlah rombongan belajar, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan dasar keagamaan, kesiapan belajar, dan komitmen orang tua. Seleksi baca Al-Qur’an dan wawancara orang tua menjadi instrumen awal untuk memastikan bahwa peserta didik dan

keluarga memiliki kesesuaian dengan visi madrasah.

Strategi ini memiliki perbedaan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang lebih banyak menempatkan kepala sekolah sebagai pengelola administrasi dan motivator. Dalam kasus ini, kepala madrasah tidak hanya memotivasi warga sekolah, tetapi juga membangun batas mutu sejak pintu masuk lembaga. Keunikan tersebut menunjukkan bahwa perubahan mutu dimulai dari keberanian menetapkan standar input, meskipun kebijakan itu berisiko mengurangi jumlah pendaftar pada tahap awal.

Hibridasi Inovasi pada Tahap Moving

Pada aspek proses, perubahan dilakukan melalui hibridasi inovasi, yaitu penggabungan antara pembelajaran modern berbasis digital dan penguatan karakter religius khas madrasah. Digitalisasi dilakukan melalui pengadaan perangkat pembelajaran seperti laptop dan proyektor, sementara penguatan nilai dilakukan melalui Camp Tahfizh, pembiasaan ibadah, dan program literasi. Dengan demikian, inovasi tidak dimaknai sebagai adopsi teknologi semata, tetapi sebagai proses menyatukan modernitas pembelajaran dengan identitas keislaman madrasah.

Penerapan inovasi ini juga didukung oleh supervisi humanis. Kepala madrasah tidak hanya mengawasi guru melalui pendekatan instruksional, tetapi membangun komunikasi persuasif agar guru tidak merasa terancam oleh perubahan. Pola ini berbeda dari praktik perubahan yang sering berorientasi pada instruksi struktural. Di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu, perubahan lebih banyak dikelola melalui dialog, pendampingan, dan pembiasaan sehingga resistensi guru dapat ditekan.

Penguatan Output melalui Kompetensi Holistik

Perubahan pada aspek proses berdampak pada mutu output. Lulusan tidak hanya diarahkan untuk memiliki kemampuan akademik, tetapi juga dibekali kecakapan

religius dan keterampilan sosial. Sertifikasi tahfizh dan sertifikat komputer menjadi nilai tambah yang membedakan lulusan madrasah dari lembaga lain. Selain itu, prestasi dalam bidang akademik, public speaking, dan seni bela diri menunjukkan bahwa mutu lulusan dibangun melalui pendekatan yang lebih luas daripada sekadar nilai rapor.

Temuan ini memperluas pemahaman tentang mutu pendidikan madrasah. Mutu tidak hanya dinilai dari kemampuan kognitif, tetapi juga dari kemampuan siswa menampilkan karakter, keberanian, kedisiplinan, dan kontribusi sosial. Dengan kata lain, kepala madrasah mengembangkan mutu lulusan melalui keseimbangan IQ, EQ, dan SQ. Pendekatan ini sejalan dengan konsep pendidikan holistik yang menempatkan peserta didik sebagai manusia utuh.

Social Branding pada Tahap Refreezing

Pada aspek outcome, kepala madrasah melakukan pelebagaan perubahan melalui social branding. Strategi ini dilakukan dengan menjadikan prestasi dan peran sosial siswa sebagai bukti nyata mutu madrasah. Siswa yang tampil sebagai imam muda, khatib Jumat, peserta lomba, atau duta madrasah menjadi media komunikasi sosial yang lebih kuat daripada promosi formal. Masyarakat tidak hanya mendengar klaim mutu, tetapi menyaksikan langsung hasil pembinaan madrasah.

Temuan social branding menjadi kontribusi penting penelitian ini. Banyak kajian manajemen perubahan berhenti pada tahap perubahan internal organisasi, sementara penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan perubahan madrasah juga bergantung pada penerimaan eksternal. Dengan membangun bukti mutu di ruang publik, kepala madrasah berhasil mengubah citra lembaga dan memperkuat public trust. Pada titik ini, refreezing tidak hanya berarti stabilnya budaya internal, tetapi juga melekatnya reputasi baru di masyarakat.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu dan Keunikan Temuan

Penelitian sebelumnya tentang kepala sekolah sebagai inovator umumnya menekankan pentingnya kreativitas, motivasi guru, pengembangan sarana, dan peningkatan kinerja. Penelitian tentang manajemen perubahan juga banyak menggunakan teori Lewin untuk menjelaskan tahapan perubahan organisasi. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan keunikan pada integrasi antara perubahan internal dan penguatan citra eksternal. Kepala madrasah tidak hanya mengubah struktur dan program, tetapi juga mengubah cara masyarakat membaca identitas madrasah.

Keunikan lain terletak pada pola perubahan yang tidak sepenuhnya mengadopsi model sekolah umum. Sebagai madrasah, perubahan dibangun melalui kombinasi digitalisasi, tahfizh, literasi, pembinaan bakat, dan peran sosial-keagamaan siswa. Pola ini menghasilkan model perubahan kontekstual yang dapat disebut sebagai model quality gatekeeping-hybrid innovation-social branding. Model ini menegaskan bahwa peningkatan mutu madrasah membutuhkan standar input yang jelas, inovasi proses yang sesuai identitas lembaga, dan pelebagaan reputasi melalui bukti sosial.

Aspek	Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian Ini	Kontribusi Ilmiah
Peran kepala madrasah	Sebagai administrator, motivator, dan supervisor	Sebagai quality gatekeeper, inovator, dan pengelola citra sosial	Memperluas peran kepala madrasah dari internal manager menjadi public trust builder.
Strategi perubahan	Banyak menekankan perubahan program dan kinerja guru	Menggabungkan seleksi mutu, digitalisasi, tahfizh, literasi, dan branding sosial	Menunjukkan pola perubahan yang khas madrasah dan kontekstual.

Tahap refreezing	Biasanya dipahami sebagai stabilisasi budaya organisasi	Dilembagakan melalui bukti sosial, siswa berprestasi, dan peran keagamaan di masyarakat	Menjelaskan bahwa keberlanjutan mutu juga bergantung pada pengakuan publik.
------------------	---	---	---

Tabel 2. Perbandingan penelitian terdahulu dan kontribusi temuan penelitian.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan kepala madrasah sebagai inovator di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu berlangsung melalui pola perubahan yang sistematis dan kontekstual. Pada tahap unfreezing, kepala madrasah membangun standar mutu input melalui peran quality gatekeeper. Pada tahap moving, perubahan dijalankan melalui hibridasi inovasi yang menggabungkan digitalisasi pembelajaran, penguatan tahfizh, literasi, dan supervisi humanis. Pada tahap refreezing, perubahan dilembagakan melalui social branding sehingga prestasi dan peran sosial siswa menjadi bukti mutu yang memperkuat kepercayaan masyarakat.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan teori perubahan Lewin dalam konteks madrasah dengan menunjukkan bahwa pelebagaan perubahan tidak hanya berlangsung di dalam organisasi, tetapi juga melalui penerimaan sosial masyarakat. Secara praktis, penelitian ini memberi implikasi bahwa kepala madrasah perlu mengelola perubahan melalui tiga jalur sekaligus, yaitu penguatan standar internal, inovasi program yang sesuai identitas lembaga, dan komunikasi mutu berbasis bukti nyata di masyarakat.

Model perubahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi madrasah lain yang menghadapi stigma rendah atau penurunan kepercayaan publik. Namun, penelitian ini terbatas pada satu lokasi studi kasus sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara luas. Penelitian berikutnya dapat menguji model quality

gatekeeping-hybrid innovation-social branding pada beberapa madrasah dengan karakteristik berbeda agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai manajemen perubahan madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

Alma, B. (2005). Pemasaran stratejik jasa pendidikan. Alfabeta.

Amirullah. (2015). Pengantar manajemen. Mitra Wacana Media.

Armstrong, M. (2009). Armstrong’s handbook of human resource management practice. Kogan Page.

Asmendri. (2012). Teori dan aplikasi manajemen peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah. STAIN Batusangkar Press.

Asmendri. (2015). Perencanaan pendidikan: Teori, aplikasi, dan riset. STAIN Batusangkar Press.

Baharuddin. (2010). Manajemen pendidikan Islam: Transformasi menuju sekolah unggul. UIN Maliki Press.

Burnes, B. (2004). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics (4th ed.). Pearson Education.

Engkoswara, & Komariah, A. (2010). Administrasi pendidikan. Alfabeta.

Fattah, N. (2018). Landasan manajemen pendidikan. Remaja Rosdakarya.

Fauzi, A. (2020). Manajemen sarana prasarana dalam meningkatkan mutu pembelajaran. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 205–215.

Fitri, Y., & Gistituati, N. (2024). Analisis sekolah unggul ditinjau dari indikator mutu sekolah. *Journal on Education*, 7(1), 381–388.

Gardner, H. (2013). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic Books.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.

Herawati, D. I., & Fajriati, R. (2023). Peran kepala sekolah sebagai inovator dalam

- meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. *Journal of Education Science*, 9(1).
- Ismaya, B. (2019). Pengelolaan input peserta didik di madrasah swasta: Antara kuantitas dan kualitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45–58.
- Juran, J. M. (1995). *Juran on leadership for quality*. The Free Press.
- Kasali, R. (2017). *Change leadership: Non-finito*. Mizan.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Pratama, A. R. (2020). Tantangan digitalisasi pendidikan di madrasah: Studi kasus kesiapan infrastruktur dan SDM. *Jurnal Kependidikan Islam*, 10(2), 112–128.
- Rahmah, S. (2019). Pengaruh supervisi akademik kepala madrasah terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 55–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Rohmah, N. R., et al. (2023). Peran kepala madrasah sebagai inovator dalam peningkatan mutu pendidikan. *Cermin: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara*, 2(2), 1–6.
- Sallis, E. (2012). Total quality management in education: Manajemen mutu pendidikan. *IRCiSoD*.
- Sari, J. D. R., & Giatman, M. (2021). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 174–179.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siswopranoto, M. F. (2022). Standar mutu pendidikan. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 17–29.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Suryadi, A. (2018). Orientasi mutu pendidikan: Antara nilai akademik dan pendidikan karakter. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 12–24.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan*. Grasindo.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2011). *Manajemen perubahan*. Rajawali Pers.
- Wijaya, D. (2016). *Pemasaran jasa pendidikan*. Bumi Aksara.
- Yaumi, M. (2012). *Pembelajaran berbasis multiple intelligences*. Dian Rakyat.