

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Paparan Data dan Temuan Penelitian**

Pada bab ini penelitian mengemukakan tentang paparan data dan temuan penelitian, setelah paparan teoritis dikemukakan bab sebelumnya. Paparan data dan temuan penelitian akan mengkolaborasikan dengan temuan di lapangan serta sejarah singkat MAN 1 Pamekasan dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

##### **1. Profil MAN 1 Pamekasan**

Nama Madrasah	: MAN 1 Pamekasan
Alamat	: Jl. LawanganDaya II No 6 KelurahanLawangan DayaKec. Pademawukab. PamekasanJawa-Timur.
Status Sekolah	: Negeri
No Telpon	: 0324321729
NIS	: 1311135280001
Status Tanah	: Hak Milik
Luas Tanah	: 4905 m <sup>2</sup>
TahunBerdiri	: Tahun 1966
TahunPerubahan	: Tahun 1970
Kode Pos	: 69323
Waktu Belajar	: Pagi

## **2. Sejarah Singkat MAN 1 PAMEKASAN**

Sejarah awal mula berdirinya MAN 1 Pamekasan pada tahun 1966 di pondok pesantren modern darussalam jungcancang pamekasan dibawah asuhan K.H. R.P. Moh. Syakrani dengan nama “Madrasah Muallimin Darus Salam”. pada tahun 1970 berubah nama menjadi “Madrasah Aliyah Agama Negeri Jungcancang”. Pada tahun 1984, madrasah ini berubah menjadi “Madrasah Aliyah Negeri Jungcancang Pamekasan” dan pindah lokasi, di desa lawangan daya kecamatan pademawu kabupaten pamekasan dengan luas tanah 4682 m2.

Pada 2003 MAN jungcancang pamekasan berubah menjadi “MAN Jungcancang Pamekasan 1” dengan luas tanah menjadi 7.192 m2 setelah membeli tanah sekitar madrasah dengan dana swadaya masyarakat.

Pada tahun 2010 MAN Jungcancang Pamekasan 1 berubah menjadi “MAN Jungcancang Pamekasan”. Dan pada tahun 2017 MAN Jungcancang Pamekasan berubah menjadi MAN 1 Pamekasan.

## **3. Visi dan Misi MAN 1 Pamekasan**

### **a. Visi**

Akhlaq terpuji, unggul berprestasi, siap ber kompetisi dan berbudaya lingkungan.

### **b. Misi**

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang efektif
- 2) Melaksanakan bimbingan kecakapan (Vocasional Skill).
- 3) Melaksanakan bimbingan sehari semalam.

- 4) Menyuburkan semangat keunggulan dalam bidang seni, olah raga, akademik, ataupun dalam bidang life skill education.
- 5) Mengembangkan semangat penghayatan dan pengalaman ajaran agama.
- 6) Menggunakan manajemen partisipatif, ikut menciptakan suasana islami dalam masyarakat.
- 7) Menyiapkan generasi siap kompetisi sesuai dengan keahliannya, terutama dalam menyiapkan persaingan global.

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Pamekasan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan daya saing peserta didik.
- 2) Meningkatkan wawasan berfikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian.
- 3) Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan, menyenangkan, dan mencerdaskan.
- 4) Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang berjiwa ajaran Islam.
- 5) Terwujudnya MAN 1 Pamekasan sebagai madrasah yang di idolakan masyarakat.
- 6) Tersedianya ruang kelas yang cukup sesuai jumlah rombongan belajar yang ada dan untuk ekspansi penambahan jumlah peserta didik baru.

- 7) Tersedianya sarana dan prasarana yang berkualitas di MAN 1 Pamekasan.
- 8) Meningkatkan kualitas pelayanan pembelajaran bagi peserta didik MAN 1 Pamekasan.
- 9) Menciptakan suasana belajar-mengajar yang kondusif didukung sarana prasarana yang memadai di MAN 1 Pamekasan.
- 10) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap MAN 1 Pamekasan dari sisi kualitas maupun kuantitas.

#### **4. Tujuan Madrasah**

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pamekasan adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan dan daya saing peserta didik
- b) Meningkatkan wawasan berfikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian
- c) Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan, menyenangkan, dan mencerdaskan
- d) Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang berjiwaajaran Islam
- e) Terwujudnya MAN 1 Pamekasan sebagai madrasah yang di idolakan masyarakat.
- f) Tersedianya ruang kelas yang cukup sesuai jumlah rombongan belajar yang ada dan untuk ekspansi penambahan jumlah peserta didik baru.

- g) Tersedianya sarana dan prasarana yang berkualitas di MAN 1 Pamekasan.
- h) Meningkatkan kualitas pelayanan pembelajaran bagi peserta didik MAN 1 Pamekasan.
- i) Menciptakan suasana belajar-mengajar yang kondusif didukung sarana prasarana yang memadai di MAN 1 Pamekasan.
- j) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap MAN 1 Pamekasan dari sisi kualitas maupun kuantitas.

#### **5. Resistensi Terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam di MAN 1 Pamekasan**

Dalam suatu perubahan kebijakan pendidikan islam yang ada di sekolah pasti ada yang namanya penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Hal ini menjadi sebuah probelamatika yang sudah biasa dalam setiap merubah suatu kebijakan dalam dunia pendidikan. Karena pada dasarnya perbedaan pendapat masing-masing orang merupakan suatu bentuk pemikiran yang diajukan untuk memberikan kontribusinya dalam dunia Pendidikan. Begitupun juga dengan kebijakan-kebijakan pendidikan yang dilakukan di MAN 1 Pamekasan pasti ada yang namanya penolakan yang dilakukan oleh beberapa warga sekolahnya.

Seperti yang di sampaikan oleh ibuHj. Siti Fauziah yang ditunjuk kepala sekolah untuk mewakili beliau mengatakan bahwa;

“Ketika kepala madrasah menentukan suatu kebijakan mengenai pemindahan proses belajar mengajar yang di karena kan adanya renofasi kelas yang tidak memungkinkan untuk ditempati oleh siswa maka dari itu proses pembelajaran siswa dialihkan ke musollah yang mana kebijakan

tersebut tak lepas dari yang namanya penolakan yang mana salah satu guru menolak kebijakan tersebut. Guru menolak dikarenakan ketika siswa di pindahkan keluar kelas tentunya akan mengurangi ke fokus siswa saat belajar dikarenakan tempat untuk proses belajar mengajar yang di tempatkan di luar kelas dan tentunya sarana dan prasarana yang tidak selengkap di dalam kelas.”<sup>1</sup>

Dapat di tarik kesimpulan mengenai penjelasan ibu Hj. Siti Fauziah yaitu bahwa yang menolak adanya perubahan kebijakan tersebut yaitu guru dikarenakan guru khawatir siswa tidak akan focus dengan proses belajar mengajarnya, maka dengan itu guru tidak setuju dengan adanya perubahan tersebut.

Hasil observasi yang dilakukan di MAN 1 Pamekasan pada hari senin tanggal 21 Maret 2022, peneliti berjalan mengamati sekeliling madrasah MAN 1 Pamekasan dan pandangan peneliti tertuju pada proses pembelajaran yang dilakukan diluar ruang kelas pada umumnya.<sup>2</sup> Proses pembelajaran dilaksanakan di dalam musholla, dimana ini merupakan sesuatu yang tidak biasa untuk proses pembelajaran dilakukan dengan tampak menaja duduk pada umumnya. Dan juga adanya beberapa anak yang kurang focus terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan pada saat dipindah kemusholla, sehingga hal ini yang menjadi latar belakang guru untuk melakukan penolakan terhadap proses perpindahan tempat pembelajaran. Hal ini diperkuat dengan adanya bukti yang peneliti ambil ketika melakukan observasi langsung dilapangan.

---

<sup>1</sup> Siti Fauziah, Selaku Wakil Yang Ditunjuk Kepala Sekolah MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.

<sup>2</sup>Observasi Langsung Di Musholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (21 Maret 2022).



**Gambar 4.1,** Proses kegiatan pembelajaran yang dipindah kemusholla.<sup>3</sup>



**Gambar 4.1,** Kegiatan pembelajaran yang dilakukan di musholla dan terdapat beberapa peserta didik yang tidak focus pada pembelajaran.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Dokumentasi Lapangan DiMusholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (21 November 2021)

<sup>4</sup>Dokumentasi Lapangan DiMusholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (21 November 2021)

Mengenai penjelasan tentang penolakan kebijakan pendidikan serta alasannya senada dengan pemaparan waka kesiswaan yaitu bapak Akhmad Zaini Jumhuri, S.Ag

“Mengenai kebijakan tentang proses belajar mengajar yang di pindah kan kemoshollah yang dikarenakan adanya renofasi kelas tentunya hal itu memicu penolakan dari sebagian pihak guru mengingat proses pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas sangat lah berbeda jika guru yang mengajar tidak memberikan kesan yang menarik dalam proses belajar tentunya pandangan siswa akan kemana-mana bisa di katakana tidak focus dalam proses pembelajaran.”<sup>5</sup>

Dapat ditarik kesimpulan mengenai penjelasan waka kesiswaan yaitu bapak Akhmad Zaini Jumhuri, S.Ag sama seperti yang dikatakan oleh kepala sekolah bahwa guru tidak setuju dengan adanya perubahan tersebut.

Untuk memperkuat pernyataan diatas mengenai penolakan terhadap perubahan pendidikan, maka peneliti menggunakan triangulasi kepada salah satu guru yaitu bapak M. Syamsul Arifin, S.E.I menyatakan bahwa:

“Untuk kebijakan pendidikan mengenai pemindahan proses belajar mengajar yang di pindahkan yang mana salah satu guru kurang menyetujui akan kebijakan tersebut yang mana dalam proses renofasi kelas membutuhkan waktu yang cukup lama dan mengingat sarana untuk proses belajar di luar kurang lengkap seperti di dalam kelas dan kemungkinan akan memecahnya pandangan siswa atau tidak focus dalam pembelajaran jika guru yang mengajar tidak memberikan kesan yang menarik dalam pembelajaran mungkin sebagian guru dapat mengelola ataupun mengontrol suasana pembelajaran agar siswa aktif dan membuat suatu kenyamanan dalam proses pembelajaran bagi siswa akan tetapi di khawatirkan sebagian guru belum mampu dalam hal itu maka dari itu di khawatirkan siswa menjadi tidak focus dalam belajar.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Waka Kesiswaan Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.

<sup>6</sup> M. Syamsul Arifin, Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Guru Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.



Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya jika proses belajar mengajar tersebut dilakukan diluar kelas otomatis untuk sarana dan prasana kurang lengkap seperti di kelas, dan seperti yang kita ketahui jika proses belajar mengajar tersebut dilakukan dirungan terbuka atau di luar kelas maka proses belajarnya tersebut tidak akan berjalan dengan sempurna.

Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya dalam pendidikan kepala madrasah mengeluarkan kebijakan mengenai proses belajar mengajar ada beberapa guru yang menolak terkait dengan kebijakan kepala madrasah yang dibuat, hal ini dikarena ada pendapat yang memang menguatkan guru untuk menolak kebijakan yang dibuatnya tersebut, seperti pemindahan pembelajaran dari dalam kelas kemusholla, ini menjadikan proses pembelajran tidak berjalan dengan efektif. Dan juga pada masa pandemic saat ini madrasah menerapkan siswa masuk ganjil genap yang mana ganjil genap siswa masuk sesuai no absen siswa yang mana kebijakan ini tentunya mendapatkan penolakan dari beberapa guru penolakan tersebut bukan tanpa perantara melainkan mengingat wabah covid-19 yang menganas sangat mengkhawatirkan adanya penyebaran virus terbut.

## **6. Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam**

Suatu perubahan kebijakan tentunya juga ada faktor yang mendukung dan juga factor penghambatnya. Dimana factor pendukung ini merupakan siapa saja yang mendukung dan apa saja yang dapat mendukung berjalannya suatu perubahan kebijakan pendidikan yang

terjadi di sekolah. adapun juga factor penghambat dimana factor penghambat tersebut merupakan yang menghambat terjadinya perubahan kebijakan pendidikan di sekolah

Seperti yang di sampaikan oleh ibuHj. Siti Fauziah yang ditunjuk kepala sekolah untuk mewakili beliau mengatakan bahwa;

“Adanya ruangan yang dapat dijadikan sebagai tempat pembelajaran sementara dapat menjadi factor pendukung agar proses pembelajaran tetap berjalan dengan maksimal. Hal ini tidak terlepas dari adanya beberapa proses pembangunan yang memang dapat menampung peserta didik dalam situasi yang tidak diinginkan. Juga dukungan dari seluruh elemen warga sekolah seperti halnya kepala madrasah dan semua jajarannya menjadikan suatu support yang dapat memacu pada semangatnya proses pembelajaran yang dilakukan walau bukan pada ruang kelas yang sebenarnya. Sedangkan yang menjadi factor penghambat yaitu lamanya pada saat pembangunan yang dikerjakan sehingga mengakibatkan pada kurang efektifnya kegiatan yang terus menerus dilakukan diluar ruang kelas”.<sup>7</sup>

Seperti yang disampaikan saat wawancara dengan bapak Akhmad Zaini jumhuri, S.Ag selaku waka kesiswaan di MAN 1

Pamekasan mengatakan bahwa;

“Faktor pendukung dalam terjadinya perubahan kebijakan yakni dukungan dari kepala sekolah yang merupakan seorang yang mengeluarkan kebijakan tersebut dan sebagian guru dan tentunya factor pendukung lain yakni ruangan yang dapat memungkinkan untuk di tempati untuk proses kegiatan belajar mengajar akibat dari adanya proses perbaikan terhadap ruang kelas yang memang sudah waktunya untuk diperbaiki. Sedangkan factor penghambat menurut saya yang paling berkesan itu pada proses pembangunan kelas, itu dapat mengganggu pada proses pembelajaran. Namun pada dasarnya memang pembangunan tidak boleh dilakukan dengan buru-buru

---

<sup>7</sup>Siti Fauziah, Selaku Wakil Yang Ditunjuk Kepala Sekolah MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.

agar tidak dapat menimbulkan sesuatu yang tidak di inginkan di kemudian hari”<sup>8</sup>.

Hasil observasi yang dilakukan di MAN 1 Pamekasan pada hari selasa tanggal 22 Maret 2022 peneliti berjalan mengamati kegiatan yang ada di MAN 1 Pamekasan. Dan peneliti melihat pada suatu tempat yang digunakan oleh para guru dan juga para siswa untuk melakukan proses kegiatan belajar mengajar.<sup>9</sup> Hal ini merupakan ruangan yang dimiliki MAN 1 Pamekasan cukup banyak sehingga walaupun ruang kelas sedang dilakukan proses renovasi para siswa tetapi bias melakukan kegiatan belajar mengajar dengan ruangan yang berbeda. Hal ini dibuktikan dengan adanya gambar dokumentasi yang peneliti ambil Ketika melakukan observasi langsung dilapangan.



---

<sup>8</sup>Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Waka Kesiswaan Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.

<sup>9</sup>Observasi Langsung Di Musholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (22 Maret 2022).

**Gambar 4.3,** Ruang yang digunakan siswi dalam proses kegiatan belajar mengajar dilakukan.<sup>10</sup>

Seperti yang di sampaikan bapak M. Syamsul Arifin, S.E.I selaku guru di MAN 1 Pamekasan mengatakan bahwa;

“Bahwasanya yang menjadi factor pendukungnya itu adanya dukungan dari semua elemen warga sekolah untuk mendukung terhadap kebijakan yang kepala madrasah lakukan. Juga adanya ruangan yang memungkinkan untuk dapat menampung peserta didik dalam melakukan proses pembelajaran pada saat ruang kelas dilakukan renovasi. Sedangkan yang menjadi factor penghambatnya adalah tidak diketahuinya berapa lama proses pengerjaan renovasi itu selesai sehingga hal ini menjadi delama Ketika proses pembelajaran harus dilakukan di dalam musholla yang kurang efektif”.<sup>11</sup>

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa factor pendukung dalam penerapan proses belajar melalui system ganjil genap yakni sekolah juga menerapkan SOP kesehatan yang benar yang mana seperti halnya menjaga jarak menjaga kebersihan dan mewajib kan siswa untuk mengikuti vaksinasi dan lain sebagainya. Dan juga yang menjadi factor pendukungnya adalah adanya support system dari semua jajaran madrasah yang ada di MAN 1 Pamekasan untuk mendukung terhadap kebijakan yang dikeluarkan. Faktor penghambat dalam proses pembelajaran menggunakan sistem ganjil, genap yakni penolakan dari guru dan wali murid dikarenakan kekhawatiran terhadap penyebaran virus yang berbahaya yakni covid-19 yang tentunya akan terjadi penyebaran

---

<sup>10</sup>Dokumentasi Lapangan Di Musholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (22 November 2021)

<sup>11</sup>M. Syamsul Arifin, Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Guru Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 21 Maret 2022.

virus tersebut akan memper parah kondisi karena siswa yang terpapar covid-19 akan menyebarkan virus tersebut ke dalam keluarga.

## **7. Upaya Kepala Madrasah Dalam Meminimalisir Resistensi Terhadap Perubahan**

Setiap kepemimpinan kepala madrasah atau kepala sekolah pasti memiliki strategi dalam upaya untuk mengantisipasi terhadap upaya penolakan yang akan dilakukan. Maka dengan demikian, sebagai kepala madrasah harus betul-betul memiliki sikap yang dapat mengayomi seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Resistensi atau penolakan sering kali timbul pada saat kebijakan dibuat. Hal ini tidak terlepas dari adanya perbedaan pandangan terhadap segala sesuatu yang menjadi kebijakan.

Seperti yang di sampaikan oleh ibuHj. Siti Fauziah yang ditunjuk kepala sekolah untuk mewakili beliau mengatakan bahwa;

“Resistensi sering kali timbul pada setiap kebijakan yang di ambil. Namun sebagai kepala madrasah tentu harus ada strategi yang diberikan agar dapat meminimalisir resistensi itu. Contohnya adalah dengan adanya pendekatan yang dilakukan kepada seluruh warga sekolah, juga dengan adanya sosialisasi yang jelas terkait kebijakan yang akan dilakukan yang bisa di lakukan pada saat rapat atau pada saat tertentu, dan yang paling penting adalah adanya penjabaran atau pemberitahuan yang jelas agar dapat meminimalisir resistensi”.<sup>12</sup>

Seperti yang disampaikan saat wawancara dengan bapak Akhmad Zaini jumhuri, S.Ag selaku waka kesiswaan di MAN 1 Pamekasan mengatakan bahwa;

---

<sup>12</sup>Siti Fauziah, Selaku Wakil Yang Ditunjuk Kepala Sekolah MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 25 Mei 2022.

“Harus ada sosialisasi terhadap seluruh warga sekolah agar tidak terjadi persepsi yang memicu penolakan. Sosialisasi bertujuan agar memperjelas semua kebijakan yang akan dilakukan. Dalam mensosialisasikan kebijakan tentu bias dilakukan pada saat rapat agar semua elemen warga sekolah dapat memahami secara bersama-sama”.<sup>13</sup>

Seperti yang di sampaikan bapak M. Syamsul Arifin, S.E.I selaku guru di MAN 1 Pamekasan mengatakan bahwa;

Hasil observasi yang dilakukan di MAN 1 Pamekasan pada hari rabu tanggal 25 Mei 2022 saya melihat ada kepala madrasah dan juga beberapa guru yang sedang duduk bersama di dalam masjid yang sedang melakukan kegiatan diskusi.<sup>14</sup> Setelah diskusi selesai saya bertanya kepada salah satu guru yang ikut terkait apa yang dibahas. Dan salah satu yang menjadi pembahasannya adalah terkait dengan kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan dengan memaparkan kepada beberapa guru agar tidak terjadi kesalah pahaman. Hal ini dibukti akan dengan adanya gambar yang peneliti ambil Ketika melakukan observasi langsung di lapangan.



<sup>13</sup>Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Waka Kesiswaan Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 25 Mei 2022.

<sup>14</sup>Observasi Langsung Di Musholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (25 Mei 2022).

**Gambar 4.4**, Kegiatan rapat untuk mensosialisasikan kegiatan yang akan dilakukan agar dapat meminimalisir resistensi.<sup>15</sup>

“Kepala mesti memiliki kebijakan-kebijak yang ingin diterapkan. Namun yang terjadi disini adalah setiap ada kebijakan yang akan dilakukan, kepala madrasah biasanya mensosialisasikan atau akan memaparkan pada seluruh warga sekolah agar tidak terjadi kesalah pahaman terkait dengan kebijakan yang akan dilakukan. Biasanya kepala sekolah mengadakan rapat untuk menyampaikan hal itu”.<sup>16</sup>

## **B. Temuan Penelitian**

Berdarkan pada data yang diperoleh oleh hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang di dapat maka diperoleh hasil temuan sebagai berikut:

1. Resistensi Terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam di MAN 1 Pamekasan.
  - a. Kebijakan kepala sekolah
  - b. Penolakan guru
  - c. Perubahan tempat belajar
  - d. Perubahan jam belajar
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam
  - a. Adanya dukungan dari warga sekolah
  - b. Tempat yang memadai
  - c. Lamanya proses pembangunan
  - d. Tidak ditentukannya waktu kapan pembangunan selesai

<sup>15</sup>Dokumentasi Lapangan DiMusholla Yang Ada Di Man 1 Pamekasan, (25 Mei 2022)

<sup>16</sup>M. Syamsul Arifin, Akhmad Zaini Jumhuri, Selaku Guru Di MAN 1 Pamekasan, Wawancara Langsung, Senin, 25 Mei 2022.

3. Upaya Kepala Madrasah Dalam Meminimalisir Resistensi Terhadap Perubahan
  - a. Melakukan sosialisasi
  - b. Melakukan pendekatan kepada warga sekolah

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan di atas, maka akan dibahas mengenai hasil penelitian yang dilakukan di MAN 1 Pamekasan “Upaya Kepala Madrasah Dalam Meminimalisir Resistensi Terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam” dengan teori yang sudah dipaparkan sebelumnya.

#### **1. Resistensi Terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam di MAN 1 Pamekasan**

Resistensi atau penolakan pada perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu. Ancaman tersebut bias saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau sebaliknya karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi. Istilah resistensi sering digunakan ilmu biologi untuk menyatakan ketahanan alam itu terhadap pengaruh buruk. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk



berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut.<sup>17</sup>

Perubahan sering kali terjadi baik dalam dunia Pendidikan maupun dalam dunia organisasi dan yang lainnya. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga perlu yang ada Namanya perubahan untuk mencapai keinginan tersebut. Dalam merubah kebijakan tentu ada yang mendukung dan juga ada yang tidak mendukung, hal ini terjadi karena setiap insan manusia memiliki pemikiran dan tujuan yang berbeda, sehingga perbedaan semacam itu sudah menjadi hal yang biasa. Kepala sekolah atau pimpinan harus bijak dalam menangani perubahan yang akan dilakukan, hal ini tidak terlepas karena seorang pemimpin yang memiliki hak penuh dalam merubah kebijakan yang sudah dibuatnya.

Kepala sekolah memiliki kebijakan dalam penerima siswa baru, kepala sekolah berhak menolak dan menerima siswa-siswa baru, terlebih jika anak berkebutuhan khusus yang mendaftar terlalu banyak. Tetapi kebijakan dari kepala sekolah adalah, kepala sekolah meminta coordinator pendidikan inklusif untuk membantu dalam menseleksi siswa siswa baru yang mengalami hambatan dalam belajar dan dibantu oleh guru-guru SLB untuk mengases menanak. Terkait guru pembimbing khusus (GPK) yang belum ada, maka kepala sekolah memberikan kebijakan untuk memperbolehkan orang tua siswa mendampingi anaknya di dalam kelas.

---

<sup>17</sup>Rifka Amelia Laihad & dkk, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mnyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado”, Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, 534.

Hal ini dilakukan untuk mempermudah tugas guru di dalam kelas ketika mengajar.<sup>18</sup>

Adapun peran kepala sekolah terkait pengambilan kebijakan tentang kurikulum bagi peserta didik berkebutuhan khusus adalah, kepala sekolah memberikan kebijakan untuk menjadikan kurikulum tersebut sefleksibel mungkin dan disesuaikan dengan kemampuan peserta didik berkebutuhan khusus. Selanjutnya untuk proses pembuatan program pembelajaran dan evaluasi dilakukan bersama-sama orang tua siswa tersebut. Kebijakan kepala sekolah terkait setting pembelajaran dalam pendidikan inklusif yaitu kepala sekolah memberikan kebijakan kepada semua guru untuk bebas mengatur kondisi ruang kelasnya. Dibatasi seaman dan seaman mungkin sehingga peserta didik merasa senang. Adapun untuk pendekatan dalam pembelajaran kepala sekolah meminta guru-guru untuk selalu memvariasikan metode mengajarnya, agar anak tidak bosan dan jenuh.

Efektivitas pembelajaran adalah ukuran keberhasilan dari suatu proses interaksi antar siswa maupun antara siswa dengan guru dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan pembelajaran. Deassy dan Endang menyatakan bahwa efektivitas pembelajaran adalah belajar yang bermanfaat dan bertujuan bagi peserta didik yang memungkinkan peserta didik untuk belajar keterampilan spesifik, ilmu pengetahuan dan sikap dengan mudah, menyenangkan, dan dapat terselesaikan tujuan pembelajaran sesuai harapan. Pardomunan berpendapat bahwa Efektivitas pembelajaran dikatakan berhasil jika proses pembelajarannya mencapai

---

<sup>18</sup>Johan dri Taufan & Fachri Mazhud, “Kebijakan-Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Di Sekolah X Kota Jambi”, Jurnal Kebijakan-Kebijakan Kepala Sekolah, Vol. 1, No. 3, 67.

sasaran yang diinginkan, baik dari segi tujuan pembelajaran dan prestasi siswa yang maksimal.<sup>19</sup>

Dari hasil penelitian yang dilakukan di lapangan dapat diperoleh hasil terkait efektivitas pembelajaran pada saat dipindahkan ke tempat yang lain. Hal pada umumnya. Sehingga hal ini menjadi penolakan bagi sebagian guru terhadap kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Namun pada sisi yang lain kebijakan ini tentu perlu dan harus dilakukan guna untuk memperbaiki sarana pendidikan agar lebih baik dan nyaman ketika dilakukan pembelajaran bagi peserta didik nantinya.

Sukma dinata menjelaskan bahwa guru merupakan salah satu komponen utama pendidikan selain peserta didik dan tujuan pendidikan. Mendidik adalah pekerjaan profesional. Oleh karena itu, guru sebagai pelaku utama pendidikan merupakan pendidik profesional. Supriadi juga menjelaskan bahwa guru berperan seperti fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Rusman menyatakan bahwa guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Ini menjadi problematika baru karena keefektifan pembelajaran sedikit terganggu karena tidak dilakukan seperti biasanya seperti di ruang kelas.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Arif Fathur rahman & Dkk, "Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Melalui Peningkatan Kompetensi Pedagogik Dan *Teamwork*", Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.7, No.2, Juli 2019, 844.

<sup>20</sup>Afifatu Rohmawati, "Efektivitas Pembelajaran", Jurnal Pendidikan Usia Dini Volume 9 Edisi 1, April 2015, 18.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan Kebijakan Pendidikan Islam**

Dalam membuat kebijakan pasti ada factor pendukung dan juga factor penghambat. Entah itu datang dari dalam maupun dari luar, tapi pada dasarnya kedua faktor itu pasti akan ada dalam membuat kebijakan yang hendak ingin dicapai oleh suatu instansi atau organisasi. Dari kedua faktor tersebut nantinya akan diketahui terkait keberhasilan kebijakan yang dilakukan sehingga dapat mempermudah kebijakan yang akan dijalankan utamanya kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan.

Dalam melakukan kebijakan terkait dengan perubahan ada dua faktor yang menjadi penghambat terhadap perubahan tersebut diantaranya;

### **a. Faktor internal**

Faktor internal adalah faktor penyebab perubahan yang terjadi dari dalam diri manusia yang timbul karena adanya dorongan dari diri manusia tersebut untuk melakukan perubahan pada dirinya dan lingkungannya. Faktor internal dapat terjadi jika adanya dorongan atau motivasi untuk melakukan suatu perubahan. Perubahan yang terjadi dapat berupa bentuk, sikap maupun situasi.

### **b. Faktor eksternal**

Faktor eksternal adalah faktor penyebab perubahan yang terjadi dari luar diri manusia. Faktor tersebut dapat disebabkan karena faktor keluarga, masyarakat dan lingkungan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Rifka Amelia Laihad&dkk, Ibid, 535.

Dari hasil penelitian di lapangan terkait dengan faktor pendukung dalam terjadinya perubahan kebijakan yakni dukungan dari kepala sekolah yang merupakan seorang yang mengeluarkan kebijakan tersebut dan sebagian guru dan tentunya faktor pendukung lain yakni kelas yang tidak memungkinkan untuk di tempati karena di renovasi. Faktor pendukung dalam penerapan proses belajar melalui system ganjil genap yakni sekolah juga menerapkan SOP kesehatan yang benar yang mana seperti halnya menjaga jarak menjaga kebersihan dan mewajibkan siswa untuk mengikuti vaksinasi dan lain sebagainya. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam proses pembelajaran menggunakan system ganjil, genap yakni penolakan dari guru dan wali murid dikarenakan kekhawatiran terhadap penyebaran virus yang berbahaya yakni covid-19 yang tentunya akan terjadi penyebaran virus tersebut akan memperparah kondisi karena siswa yang terpapar covid-19 akan menyebarkan virus tersebut kedalam keluarga.

Ada beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat terhadap perubahan yang akan dilakukan diantaranya;

1. Faktor pendukung
  - a. Ketersediaan sumber daya yang memadai.
  - b. Untuk menciptakan pendidikan lebih baik.
  - c. Menciptakan sarana prasarana yang maksimal.
  - d. Dukungan dari semua elemen warga sekolah.
  - e. Tuntutan dari perkembangan zaman.
  - f. Adanya kebijakan yang tidak sejalan.

2. Faktor penghambat
  - a. Adanya ketidak samaan persepsi.
  - b. Kurangnya sosialisasi terkait dengan perubahan yang dilakukan.
  - c. Lingkungan yang tidak mendukung.
  - d. Adanya prasangka yang kurang baik terhadap perubahan yang dilakukan.
  - e. Adat istiadat (kebiasaan).
  - f. Terlalu mengkhawatirkan terjadinya perubahan.
  - g. Kurangnya pengetahuan terhadap perkembangan tehknologi.<sup>22</sup>
3. **Upaya Kepala Madrasah Dalam Meminimalisir Resistensi Terhadap Perubahan**

Setiap kepala madrasah pasti memiliki kebijakan yang akan dilakukan guna untuk dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam memimpin lembaga pendidikan yang di naunginya. Dalam hal ini, kebijakan kepala madrasah yang akan dilakukan harus mampu memberikan dampak yang positif agar dapat mengurangi terhadap resistensi yang timbul. Memang tidak dapat di pungkiri bahwa setiap adanya kebijakan yang akan dilakukan pasti juga akan dibarengi dengan adanya resistensi yang akan dihadapi sehingga perludanya strategi yang harus di siapkan oleh kepala madrasah dalam meminimalisir resistensi itu sendiri.

Penolakan atau yang dikenal dengan istilah resistensi biasanya sering kali muncul dari warga sekolah itu sendiri. Hal ini dikarenakan

---

<sup>22</sup>Rinawati, "AnalisisFaktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di Pt Telkom Indonesia Tbk Bandung", Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 4, No. 2, Desember 2010, 84-97.

ada beberapa factor yang menjadikan pertimbangan atas setiap penolakan yang dilakukan. Sepertihalnya kurangnya dukungan dari wargasekolah, ruanglingkup yang kurangbaik, tidak menguntungkan, dan yang lainnya sehingga hal ini menjadikan penolakan dari beberapa warga sekolah yang ada.<sup>23</sup> Penolakan tidak bias dihindari dari adanya kebijakan yang akan dilakukan. Hal ini dikarenakan setiap sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing lembaga pendidikan pastinya memiliki sikap dan juga pandangan yang berbeda-beda sehingga hal ini dapat memicu terjadinya penolakan yang akan dilakukan.

Kepala madrasah sebagai seorang leader atau sebagai seorang pemimpin tentu harus dapat mengendalikan setiap penolakan yang terjadi di lembaga pendidikan yang dinaunginya agar tidak menimbulkan permasalahan yang besar. Kebijakan yang akan dilakukan oleh kepala madrasah harus ada sosialisasi yang jelas yang dapat memberikan penjelasan kepada seluruh warga sekolah agar dapat memahami maksud dan tujuan dari adanya kebijakan yang akan dilakukan. Adanya penjelasan atau penjabaran terkait kebijakan yang akan dilakukan tentu akan dapat mengantisipasi terhadap penolakan yang akan dilakukan oleh wargasekolah.

Hasil temuan dilapangan menunjukkan bahwa resistensi sering kali timbul pada setiap kebijakan yang di ambil. Namun sebagai kepala madrasah tentu harus ada strategi yang diberikan agar dapat meminimalisir resistensi itu. Contohnya adalah dengan adanya

---

<sup>23</sup>Vitalis Tarsan, “Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan”, Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar, Vol. 2, No. 1, Januari 2018, 101.

pendekatan yang dilakukan kepada seluruh warga sekolah, juga dengan adanya sosialisasi yang jelas terkait kebijakan yang akan dilakukan yang bisa dilakukan pada saat rapat atau pada saat tertentu, dan yang paling penting adalah adanya penjabaran atau pemberitahuan yang jelas agar dapat meminimalisir resistensi