

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepala sekolah sebagai change agent dalam transformasi budaya madrasah di MTS Surya Buana Malang menggunakan lima kerangka analisis, yaitu identifikasi perubahan, faktor pendorong perubahan, respons terhadap perubahan, strategi adaptasi, dan evaluasi keberlanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya madrasah mencakup perubahan fisik dan struktural melalui perpindahan lokasi kampus, perubahan kurikulum melalui pengembangan 17 Program Unggulan, serta penguatan budaya sekolah berbasis literasi, karakter, dan kompetensi 4C/4K. Kepala madrasah berperan sentral sebagai change agent melalui penguatan visi perubahan, pengembangan program unggulan, pembentukan budaya literasi dan karakter, supervisi berkelanjutan, serta pelibatan seluruh warga madrasah. Resistensi terhadap perubahan diatasi melalui komunikasi naratif dan pendekatan partisipatif. Evaluasi perubahan dilakukan secara berkelanjutan melalui pengamatan perilaku keseharian siswa dan guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam membangun budaya madrasah yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen perubahan, budaya sekolah, change agent, kepala madrasah, program unggulan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Rahmawati, N. H. ., Pradaningrum, M. K. ., Fitrah, M. ., Ubaidillah, A. A. ., & Noviyanti, S. F. . (2026). Manajemen Transformasi Budaya Madrasah melalui Peran Kepala Madrasah sebagai Change Agent di MTS Surya Buana Malang. *Educational Journal*, 1(4), 1365-1376. <https://doi.org/10.63822/rxx4ak09>

PENDAHULUAN

Perubahan dunia pendidikan tak terelakkan seiring kemajuan teknologi, globalisasi, dan pergeseran kebutuhan masyarakat. Lembaga pendidikan harus beradaptasi agar tetap relevan dengan kebutuhan peserta didik abad ke-21. Transformasi pendidikan tidak hanya mengubah kurikulum dan cara belajar, tetapi juga mengubah budaya sekolah. Budaya sekolah mencakup nilai, kebiasaan, cara berinteraksi, dan sistem pengelolaan lembaga pendidikan. Budaya sekolah menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan karena memengaruhi karakter peserta didik, lingkungan belajar, dan efektivitas pembelajaran secara menyeluruh (Widodo, 2017a).

Kebijakan pendidikan nasional menekankan penguatan karakter, literasi, dan kompetensi abad ke-21, sehingga mendukung perubahan budaya sekolah yang penting. Hasil PISA 2022 menunjukkan kemampuan literasi peserta didik Indonesia masih di bawah rata-rata negara OECD. Karena itu, lembaga pendidikan harus mengubah budaya belajar menjadi lebih adaptif dan inovatif (Kemendikbudristek, 2023). Situasi ini mendorong sekolah dan madrasah untuk mencoba inovasi. Mereka meluncurkan program pembiasaan karakter, literasi, dan pengembangan kompetensi peserta didik berbasis budaya positif.

Di dalam organisasi pendidikan, keberhasilan mengubah budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan. Kepala sekolah memegang peran utama dalam merumuskan visi perubahan. Kepala sekolah menciptakan inovasi. Kepala sekolah melibatkan seluruh warga sekolah dalam proses transformasi organisasi (Rahayuningsih & Iskandar, 2022). Sebenarnya, Perubahan budaya sekolah memerlukan komunikasi yang efektif, strategi adaptasi, dan evaluasi berkelanjutan. Jadi, semua pihak harus menerima Perubahan budaya sekolah dan menjalankan Perubahan budaya sekolah secara konsisten.

Transformasi budaya sekolah tampak di MTs Surya Buana Malang melalui program unggulan berbasis literasi, penguatan karakter, serta kompetensi abad ke-21. Program SALSA SEPANTUN, DARSIBA, dan CIPTA diterakan sebagai bentuk pembiasaan budaya positif dalam aktivitas harian warga madrasah. Selain itu, sekolah juga melakukan pengembangan sarana dan prasarana guna mendukung keberlanjutan program pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi organisasi pendidikan tidak hanya terjadi pada aspek administratif, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, perilaku, dan budaya warga sekolah (Yanti, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan manajemen perubahan berperan krusial dalam membangun budaya sekolah. Peran itu diwujudkan lewat kepemimpinan adaptif, penguatan visi organisasi, dan pembiasaan budaya positif (Widodo, 2017a). Namun, masih sedikit penelitian tentang transformasi budaya sekolah di madrasah dengan lima kerangka analisis manajemen perubahan. Karena itu, penelitian ini ingin menganalisis transformasi budaya sekolah di MTs Surya Buana Malang. Penelitian menelaah identifikasi perubahan, faktor pendorong perubahan, respons warga sekolah, strategi adaptasi, keberlanjutan perubahan, dan implikasi perubahan pada pengembangan budaya sekolah.

KAJIAN TEORI

Manajemen Perubahan dalam Pendidikan

Manajemen perubahan adalah proses terencana yang dijalankan organisasi untuk mencapai kondisi yang lebih efektif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan. Dalam konteks pendidikan, manajemen

perubahan melibatkan upaya sekolah atau madrasah. Untuk menyesuaikan sistem organisasi, budaya sekolah, kebijakan, dan program pendidikan agar dapat menjawab tantangan perkembangan zaman, kita harus melakukan perubahan. Perubahan pendidikan tidak hanya menyentuh urusan administratif dan akademik. Ia juga melibatkan perubahan budaya organisasi, termasuk nilai, kebiasaan, perilaku, dan cara berpikir semua warga sekolah (Widodo, 2017a). Karena itu, manajemen perubahan menjadi kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perubahan yang terencana membantu sekolah membangun budaya organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Faktor internal dan eksternal biasanya memengaruhi perubahan di lembaga pendidikan. Faktor internal meliputi visi sekolah, kepemimpinan, budaya organisasi, serta kebutuhan pengembangan lembaga pendidikan. Saat ini, faktor eksternal meliputi perkembangan teknologi, perubahan sosial, tuntutan masyarakat, dan kebijakan pendidikan nasional (Slamet, 2018). Lingkungan pendidikan yang terus berubah memaksa sekolah untuk berinovasi dalam organisasi. Sekolah harus berinovasi agar kualitas pendidikan tetap terjaga dan lembaga tetap kompetitif. (Susanto & Wibowo, 2017) menjelaskan bahwa manajemen perubahan pendidikan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi perubahan organisasi secara terstruktur. Karena itu, perubahan di lembaga pendidikan harus direncanakan dengan baik supaya hasilnya efektif dan berkelanjutan.

Komunikasi organisasi, pelatihan sumber daya manusia, dan keterlibatan seluruh warga sekolah memengaruhi implementasi manajemen perubahan di lembaga pendidikan. (Nasution et al., 2025) mengatakan bahwa perubahan organisasi pendidikan akan lebih mudah diterima bila sekolah dapat membangun komunikasi yang baik dan memberi pemahaman kepada semua warga sekolah tentang tujuan perubahan. Karena perubahan organisasi pendidikan harus berhasil, keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada kebijakan pimpinan. Keberhasilan perubahan juga bergantung pada partisipasi aktif semua warga sekolah yang mendukung perubahan organisasi pendidikan.

Budaya Sekolah

Budaya sekolah memang adalah kumpulan nilai, norma, kebiasaan, tradisi, dan pola perilaku yang tumbuh di lingkungan sekolah serta menjadi identitas suatu lembaga pendidikan. Budaya sekolah memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh warga sekolah ketika melaksanakan aktivitas pendidikan sehari-hari. Budaya sekolah yang positif menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Budaya itu meningkatkan kualitas pembelajaran dan membentuk karakter peserta didik secara berkelanjutan (Anwar et al., 2025). Sebaliknya, budaya sekolah yang lemah menurunkan disiplin, melemahkan interaksi sosial, dan menghambat proses pembelajaran di sekolah.

Budaya sekolah tidak muncul sekaligus. Budaya sekolah tumbuh lewat kebiasaan yang terus dipraktikkan dalam aktivitas harian di sekolah. Karena itu, membangun budaya sekolah memerlukan program yang konsisten, contoh baik pemimpin, dan partisipasi semua warga sekolah dalam mengamalkan nilai-nilai organisasi pendidikan. (Nindiya Norianda et al., 2017) menyatakan bahwa memperkuat budaya sekolah berfokus pada karakter dapat menumbuhkan disiplin dan rasa tanggung jawab peserta didik lewat kebiasaan rutin. (Aflahul Awwalina Mey R, Trisakti Handayani, Rose Fitria Lutfianai, 2021) menambahkan bahwa menerapkan budaya sekolah yang terhubung dengan kegiatan harian dapat membentuk karakter religius peserta didik lebih efektif.

Budaya sekolah juga memiliki hubungan kuat dengan kualitas lingkungan belajar serta keberhasilan

organisasi pendidikan dalam meraih tujuan sekolah. (Almira, 2023) berpendapat bahwa manajemen budaya sekolah memberi dampak signifikan pada pembentukan karakter siswa dan peningkatan kualitas lingkungan belajar. Di pendidikan modern, budaya sekolah bukan hanya identitas lembaga pendidikan. Budaya sekolah membantu membangun karakter. Budaya sekolah meningkatkan literasi. Budaya sekolah memperkuat kompetensi peserta didik agar siap menghadapi abad ke-21.

Kepala Sekolah sebagai Change Agent

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan organisasi sekolah. Menurut perspektif manajemen perubahan, kepala sekolah berperan sebagai change agent atau agen perubahan yang memimpin proses transformasi organisasi pendidikan. Saya melihat Kepala sekolah memainkan peran utama. Kepala sekolah menyusun visi perubahan, menghasilkan inovasi, dan memastikan semua warga sekolah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang diterapkan (Rismawati & Nugraha, 2025a).

Kepala sekolah berperan sebagai change agent yang penting, sebenarnya, untuk membangun budaya organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan pendidikan dan teknologi. Kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi pendidikan, melainkan juga menggerakkan perubahan budaya sekolah. Perubahan itu dilakukan lewat kebijakan, program pembiasaan, dan penguatan nilai organisasi. Menurut (Warsilah & Wijayanti, 2015), kepala sekolah memegang peran penting dalam mengembangkan budaya sekolah. Kepala sekolah meneladani, membimbing, dan memperkuat program sekolah secara terus-menerus. Karena itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perubahan budaya sekolah.

Selain itu, kepala sekolah memikul tanggung jawab membangun budaya inovasi serta memperkuat kompetensi warga sekolah. (Nikmah & Mustafida, 2025) menjelaskan bahwa sebagai pemimpin perubahan, kepala sekolah harus dapat mengembangkan budaya digital dan meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis teknologi. Saya, kepala sekolah, melakukan supervisi dan evaluasi program perubahan saat organisasi pendidikan berubah. Saya memastikan perubahan berjalan efektif dan berkelanjutan.

Transformasi Budaya Sekolah

Saya melihat transformasi budaya sekolah mengubah nilai, kebiasaan, pola perilaku, dan sistem organisasi sekolah menjadi lebih adaptif dan inovatif. Transformasi budaya sekolah bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan. Transformasi budaya sekolah juga menyesuaikan sistem pendidikan dengan perkembangan lingkungan sosial dan teknologi. Perubahan budaya sekolah biasanya terjadi lewat pengembangan program unggulan, pembiasaan karakter, budaya literasi. Perubahan budaya sekolah juga mencakup inovasi pembelajaran berkelanjutan (Fauzi, 2023).

Transformasi budaya sekolah memerlukan strategi perubahan yang teratur agar seluruh warga sekolah dapat menerima dan melaksanakan perubahan tersebut. Strategi perubahan ini dapat dijalankan lewat komunikasi yang jelas, penguatan visi organisasi, keterlibatan warga sekolah, serta evaluasi terus-menerus terhadap program yang dijalankan. (Rahmawati & Hasanah, 2021) menyatakan bahwa komunikasi organisasi penting untuk keberhasilan perubahan budaya sekolah. Komunikasi yang baik membantu warga sekolah mengerti dan terlibat dalam proses perubahan.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, transformasi budaya sekolah juga didukung melalui berbagai

kebijakan pendidikan seperti penguatan pendidikan karakter, budaya literasi, dan program sekolah penggerak. Bagi saya, (Hamduuna et al., 2023) menjelaskan bahwa program sekolah penggerak dapat mendorong perubahan budaya sekolah. Program sekolah penggerak meningkatkan kualitas pembelajaran. Program sekolah penggerak memperkuat penguatan karakter. Program sekolah penggerak melakukan pengembangan kompetensi peserta didik. Karena itu, transformasi budaya sekolah menjadi hal penting. Transformasi budaya sekolah membantu menciptakan lembaga pendidikan yang inovatif. Transformasi budaya sekolah membuat lembaga pendidikan menjadi adaptif. Transformasi budaya sekolah menyiapkan lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan pendidikan masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif serta tipe studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam proses manajemen perubahan budaya di MTs Surya Buana Malang. Peneliti dapat mengumpulkan data lebih dalam dengan penelitian kualitatif tentang fenomena perubahan organisasi pendidikan, strategi perubahan, dan respons warga sekolah terhadap perubahan. Menurut (Adlini et al., 2022), penelitian kualitatif membantu peneliti memahami fenomena sosial secara alami dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data.

Peneliti memilih studi kasus sebagai jenis penelitian karena fokusnya pada satu lembaga pendidikan, yaitu MTs Surya Buana Malang. Lembaga tersebut sedang mengubah budaya sekolahnya lewat program unggulan yang menekankan literasi, karakter, dan kompetensi abad ke-21. Studi kasus memberi peneliti kesempatan. Peneliti dapat menyelidiki perubahan budaya sekolah dengan mendalam di konteks nyata organisasi pendidikan (Widodo, 2017a). Penelitian dilakukan di MTs Surya Buana Malang. Peneliti memilih lokasi ini karena terjadi perubahan budaya sekolah lewat 17 program unggulan, perbaikan fisik lingkungan sekolah, serta penguatan budaya literasi dan karakter di madrasah. Penelitian dijalankan pada tahun 2026 selama proses. Tim melakukan observasi dan pengumpulan data.

Penelitian ini mencakup kepala madrasah, guru, dan warga sekolah yang berpartisipasi dalam perubahan budaya sekolah. Kepala madrasah dipilih sebagai informan utama karena berperan sebagai pemimpin perubahan (*change agent*) dalam proses transformasi budaya sekolah. Kami memilih guru dan warga sekolah sebagai informan pendukung untuk memperoleh data tentang respons, implementasi program, dan keberlanjutan perubahan budaya sekolah di MTs Surya Buana Malang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti kemudian melakukan wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan beberapa guru untuk mengumpulkan informasi tentang bentuk perubahan, faktor yang mendorong perubahan, strategi adaptasi, serta evaluasi perubahan budaya sekolah. Observasi dipakai untuk melihat langsung implementasi budaya sekolah. Observasi meninjau pelaksanaan program unggulan di madrasah. Dokumentasi dipakai untuk mengumpulkan data pendukung. Data berupa dokumen sekolah, program kegiatan, foto kegiatan, dan data tentang perubahan budaya sekolah.

Penelitian ini memakai teknik analisis data dengan model interaktif Miles dan Huberman. Model tersebut meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, peneliti memilih data yang relevan dan memfokuskan data pada tujuan penelitian. Penyajian data pakai

uraian deskriptif supaya data mudah dipahami. Penarikan kesimpulan pakai hasil interpretasi data yang didapat selama penelitian (Miles et al., 2014).

Penelitian ini menjamin keabsahan data dengan menggunakan dua bentuk triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data wawancara dari beberapa informan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pemakaian teknik tersebut membuat data yang dihasilkan menjadi lebih valid. Data yang dihasilkan juga menjadi lebih dapat dipercaya.

Penelitian ini menaruh fokus pada lima kerangka manajemen perubahan. Kelima kerangka tersebut meliputi: (1) identifikasi perubahan budaya sekolah, (2) analisis faktor pendorong perubahan, (3) respons terhadap perubahan, (4) strategi adaptasi dan keberlanjutan perubahan, serta (5) evaluasi manajemen perubahan terhadap pengembangan budaya sekolah di MTs Surya Buana Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Perubahan Budaya Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTS Surya Buana Malang telah mengalami transformasi yang perlu diperhatikan dalam budaya sekolahnya selama beberapa tahun terakhir. Transformasi tersebut mencakup aspek fisik, program pendidikan, serta budaya sekolah. Salah satu perubahan krusial yang terjadi adalah relokasi fasilitas sekolah dari kampus 1 ke lokasi baru yang lebih luas dan kondusif bagi pengembangan program pendidikan. Perubahan fisik dilaksanakan akibat keterbatasan ruang pada lokasi sebelumnya, yang dinilai tidak memadai dalam mendukung kemajuan institusi pendidikan.

Selain perubahan fisik, MTS Surya Buana juga memperkenalkan perubahan programatik dengan mengembangkan 17 program unggulan berdasarkan literasi, pengembangan karakter, serta kompetensi abad ke-21. Program seperti SALSA SEPANTUN, DARSIBA, serta CIPTA merupakan salah satu bagian dari budaya sekolah yang dijalankan secara rutin oleh para warga madrasah dalam setiap harinya. Program ini bukan hanya sebagai program sekolah saja, namun lebih luas lagi sebagai strategi pembiasaan.

Perubahan budaya sekolah dapat dilihat dari adanya perubahan pola interaksi dan pembiasaan warga sekolah. Sebelum terjadi perubahan, budaya sekolah, program pembiasaan karakter dan literasi sekolah belum berlangsung secara sistematis. Namun begitu, setelah terjadi perubahan dalam bentuk organisasi sekolah, budaya literasi, penguatan karakter dan pembentukan kompetensi menjadi suatu kegiatan yang sudah berlangsung secara sistematis. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan budaya sekolah telah dilakukan secara bertahap melalui pembiasaan dan penguatan nilai organisasi sekolah.

Menurut para peneliti, transformasi budaya sekolah di MTS Surya Buana menggambarkan bahwa perubahan organisasi pendidikan tidak terbatas pada modifikasi fasilitas maupun program sekolah, melainkan juga melibatkan pergeseran berpikir serta kebiasaan dikalangan warga madrasah. Penerapan program unggulan secara berkala berhasil membentuk identitas sekolah dan memperkuat budaya organisasi secara berkelanjutan. Fenomena ini menegaskan bahwa pembentukan budaya sekolah dapat dicapai melalui pembiasaan yang konsisten dan terintegrasi dalam rutinitas harian.

Hasil penelitian ini selaras dengan kajian (Widodo, 2017b), yang menguraikan bahwa transformasi budaya sekolah dapat diwujudkan melalui penguatan visi organisasi, pembudayaan nilai-nilai positif, dan pengembangan program sekolah secara terstruktur. Lebih lanjut, (Lilik Ardiansyah, 2018) menyatakan

bawaha budaya sekolah yang Tangguh dapat dibentuk melalui penyatuan program pembiasaan dalam rutinitas kegiatan sekolah harian.

Analisis Faktor Pendorong Perubahan

Transformasi budaya sekolah di MTS Surya Buana dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal mencaup visi sekolah, kepemimpinan kepala madrasah, kebutuhan pengembangan system pendidikan, serta asirasi untuk membangun budaya sekolah yang lebih inovatif dan berkelanjutan. Kepala madrasah memainkan peran krusial dalam menggerakkan perubahan melalui pengembangan program unggulan serta penguatan budaya sekolah yang berbasis pada pembentukan karakter dan literasi.

Di luar faktor internal, transformasi tersebut juga didorong oleh faktor eksternal, seperti kemajuan teknologi digital, perubahan karakteristik peserta didik, dan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Perkembangan kecerdasan buatan, media social, serta teknologi informasi memacu sekolah untuk menyesuaikan system pendidikannya guna menghasilkan lulusan yang adaptif terhadap dinamika era kontemporer.

Hasil penelitian mengungkapkan tiga kebutuhan pokok yang menjadi fondasi transformasi budaya sekolah di MTS Surya Buana, yakni penguatan literasi, penguatan karakter, dan pengembangan kompetensi. Ketiga elemen tersebut dijadikan dasar dalam merancang program unggulan sekolah.

Menurut para peneliti, faktor-faktor pendorong perubahan di MTS Surya Buana menandakan bahwa istitusi pendidikan masa kini tidak dapat mempertahankan diri semata-mata dengan pendekatan konvensional. Sekolah diharuskan berinovasi untuk mengakomodasi perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah mejadi eleme esensial, sebab tranformasi organisasi memerlukan arahan dan visi yang tegas agar seluruh stakeholders sekolah bergerak secara sinergis menuju tujuan bersama.

Temuan ini selaras dengan kajian (Slamet, 2018) yang menyatakan bahwa transformasi budaya madrasa dipengaruhi oleh kebutuhan pengembangan institusi pendidikan serta perubahan lingkungan sosial. (Hayudiyani et al., 2020) turut menegaskan bahwa transformasi organisasi pendidikan umumnya didorong oleh kemajuan teknologi, kebutuhan masyarakat, serta tuntutan peningkatan mutu pendidikan.

Analisis Respons terhadap Perubahan

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa respons warga madrasah terhadap tranformasi budaya sekolah di MTS Surya Buana bersifat positif secara dominan, walaupun memerlukan fase adaptasi. Kepala madrasah menyatakan bahawa perubahan tersebut menuntut penguatan dan komunikasi yang optimal agar seluruh komunitas sekolah memahami maksud perubahan yang digulirkan. Guru serta tenaga kependidikan pada tahap awal memerlukan penyesuaian terhadap program-program inovatif yang diterapkan, tetapi bertahap mulai menerima dan mengimplementasikannya.

Peserta didik pun menunjukkan respons yang menggembirakan terhadap perubahan budaya sekolah baru melalui program pembiasaan harian. Inisiatif seperti SALSA SEPANTUN, DARSIBA, dan CIPTA secara bertahap membentuk kebiasaan positif pada siswa.

Meskipun begitu, penelitian mengidentifikasi beberapa kendala dalam proses transformasi budaya sekolah, antara lain keterbatasan fasilitas, proses adaptasi warga sekolah, serta hambatan sosial pada tahap

awal perubahan,

Menurut para peneliti, respons positif dari warga sekolah mencerminkan bahwa transformasi budaya sekolah dapat diterima jika institusi berhasil membangun komunikasi dan keterlibatan komunitas secara optimal. Sebaliknya, resistensi terhadap perubahan cenderung timbul ketika warga sekolah kurang memahami maksud perubahan tersebut. Dengan demikian, komunikasi organisasi menjadi elemen krusial dalam dinamika transformasi budaya sekolah.

Temuan ini konsisten dengan kajian (Rahmatia et al., 2023), yang menyatakan bahwa transformasi budaya sekolah memerlukan komunikasi organisasi yang efektif untuk meminimalkan resistensi. Studi (Rismawati & Nugraha, 2025b) turut menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor penentu dalam membentuk penerimaan warga madrasah terhadap perubahan organisasi pendidikan.

Strategi Adaptasi dan Keberlanjutan Perubahan

Berdasarkan temuan penelitian, MTS Surya Buana mengimplementasikan serangkaian strategi guna mempertahankan keberlanjutan transformasi budaya sekolah. Strategi pertama bersifat visioner dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik di masa mendatang. Seluruh program sekolah diformulasikan berdasarkan prinsip pengembangan karakter, literasi, serta kompetensi peserta didik, sehingga memastikan arah perubahan yang terarah dan berkesiambungan.

Strategi kedua diwujudkan melalui pengembangan program unggulan sebagai wadah utama pelaksanaan transformasi budaya sekolah. Program ini dilaksanakan secara berkala untuk menjadikannya sebagai kebiasaan serta budaya sekolah yang tertanam dalam aktivitas harian komunitas madrasah. Strategi ketiga melibatkan supervisi dan evaluasi kontinu terhadap eksekusi program sekolah. Kepala madrasah menjalankan pengawasan terhadap implementasi program dan pola perilaku siswa sebagai upaya penguatan budaya sekolah.

Pendapat para peneliti menegaskan bahwa strategi adaptasi MTS Surya Buana menggarisbawahi pengaruh signifikan konsistensi pelaksanaan program terhadap keberhasilan transformasi budaya sekolah. Program yang bersifat pro forma tidak akan mampu membentuk budaya sekolah yang Tangguh. Karenanya, pembiasaan kontinuitas transformasi budaya sekolah.

Temuan ini selaras dengan studi (Aflahul Awwalina Mey R, Trisakti Handayani, Rose Fitria Lutfianai, 2021), yang menguraikan bahwa pembiasaan budaya sekolah secara rutin lebih efektif dalam membentuk karakter peserta didik. Lebih lanjut menurut (Hamduuna et al., 2023) menyatakan bahwa kesuksesan transformasi budaya sekolah bergantung pada partisipasi seluruh warga sekolah serta konsistensi eksekusi program pendidikan.

Evaluasi Perubahan Budaya Sekolah

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa transformasi budaya sekolah menghasilkan dampak afirmatif terhadap pengembangan lingkungan belajar serta pembentukan karakter peserta didik. Program pembiasaan yang diterapkan institusi tersebut berhasil meningkatkan budaya literasi, disiplin, komunikasi, dan kepedulian sosial siswa dalam konteks kehidupan sehari-hari.

Evaluasi transformasi dilakukan melalui pengamatan perilaku siswa, supervisi program sekolah, serta partisipasi warga sekolah dalam proses penilaian. Institusi tidak hanya mengukur keberhasilan program dari perspektif akademik, tetapi juga dari perubahan perilaku dan karakter peserta didik dalam

rutinitas harian.

Walaupun transformasi budaya sekolah menampilkan hasil positif, penelitian ini mengungkap bahwa sekolah masih dihadapkan pada tantangan dalam pengembangan infrastruktur dan penguatan system organisasi guna mengoptimalkan proses perubahan.

Menurut para peneliti, evaluasi transformasi budaya sekolah harus dilakukan secara kontinu, mengingat pembentukan budaya sekolah merupakan proses jangka panjang yang tidak bersifat instan. Evaluasi tidak hanya berfungsi untuk mengukur keberhasilan program, melainkan juga sebagai landasan pengembangan strategi transformasi yang lebih efektif di masa depan. Melalui evaluasi berkelanjutan, sekolah dapat mengidentifikasi kelemahan program dan melakukan perbaikan secara bertahap.

Temuan ini konsisten dengan kajian (Suhardi et al., 2024), yang menyatakan bahwa transformasi pendidikan berbasis karakter dan literasi memerlukan evaluasi kontinu agar perubahan organisasi pendidikan berlangsung secara konsisten dan menghasilkan dampak jangka panjang terhadap kualitas pendidikan.

KESIMPULAN

Transformasi budaya sekolah di MTS Surya Buana Malang direalisasikan melalui penguatan budaya literasi, karakter, serta kompetensi abad ke-21 dengan beragam program unggulan. Manifestasi perubahan budaya sekolah tercermin dalam modifikasi pola pembiasaan warga sekolah, pengembangan program pendidikan, dan penguatan lingkungan belajar yang lebih adaptif serta inovatif.

Trnasfromasi budaya sekolah disorong oleh faktor internal, seperti visi sekolah dan kepemimpinan kepala madrasah, serta faktor eksternal, termasuk kemajuan teknologi dan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Pada dinamika proses tersebut, kepala madrasah berfungsi sebagai agen perubahan yang mengrahkan transformasi budaya sekolah melalui pembiasaan, komuniiasi yang efektif, dan penguatan program pendidikan.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa transformasi budaya sekolah menghasilkan dampak afirmatif terhadap pembentukan karakter peserta didik, penguatan budaya literasi, serta pengembangan lingkungan belajar. Keberhasilan transformasi tersebut ditentukan oleh konsistensi pelaksanaan program, partisipasi warga sekolah, dan evaluasi berkelanjutan dalam manajemen perubahan pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan apresiasi yang tulus kepada kepala madrasah, para guru, serta seluruh komunitas MTS Surya Buana Malang atas persetujuan, asistensi, dan dukungan yang diberikan sepanjang pelaksanaan penelitian. Rasa syukur juga disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta masukan berharga dalam penyusunan artikel ini. Selain itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh oihak yang berkontribusi dalam proses penelitian, sehingga artikel ini dapat diselesaikan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Aflahul Awwalina Mey R, Trisakti Handayani, Rose Fitria Lutfianai, A. A. M. R., Trisakti Handayani, Rose Fitria Lutfiana. (2021). ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF SCHOOL CULTURE IN FORMING RELIGIOUS CHARACTERS OF STUDENTS. *Jurnal Pendidikan Karakter*.
- Almira, A. H. (2023). *Manajemen Budaya Sekolah sebagai Upaya Mengembangkan Karakter Siswa*.
- Anwar, A. R. A., Irawanda, G., & Hermawan, N. (2025). Pelaksanaan Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah. *Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran*, 5(2), 711–726. <https://doi.org/10.51574/jrip.v5i2.3586>
- Fauzi. (2023). Strategies for Shaping Students' Personality in the Islamic Religious Education Process at SMA Negeri 1 Krueng Sabee, Aceh Jaya Regency. *International Journal Education and Computer Studies (IJECS)*, 3(1), 18–23. <https://doi.org/10.35870/ijecs.v3i1.1800>
- Hamduuna, M., Lyesmaya, D., & Nurashiah, I. (2023). Perubahan Budaya Sekolah Penggerak Ditinjau Dari 2 Standar Nasional Pendidikan di SDN Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(4), 1653–1659. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i4.5608>
- Hayudiyani, M., Saputra, B. R., Adha, M. A., & Ariyanti, N. S. (2020). Strategi kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan melalui program unggulan sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 89–95. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.30131>
- Lilik Ardiansyah, A. D. (2018). MANAJEMEN BUDAYA SEKOLAH BERBASIS PESANTREN DI MADRASAH TSANAWIYAH ALI MAKSUM, SEWON, BANTUL, YOGYAKARTA. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Nasution, A. Z. I., Firman, F., & Nurfarhanah, N. (2025). *BUDAYA SEKOLAH DALAM PENGUATAN KARAKTER DISIPLIN SISWA: KAJIAN SISTEMATIS TENTANG PENDEKATAN DAN IMPLEMENTASINYA DI SEKOLAH*.
- Nikmah, S. A., & Mustafida, F. (2025). *PENGEMBANGAN SOFT SKILLS SISWA MELALUI KEGIATAN KAMIS KREASI SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KETERAMPILAN SISWA DI SEKOLAH DASAR*.
- Nindiya Norianda, Norianda, N., Dewantara, J. A., & Sulistyarini, S. (2017). INTERNALISASI NILAI DAN KARAKTER MELALUI BUDAYA SEKOLAH (Studi Budaya Sekolah Jumat Berkah). *WASKITA: Jurnal Pendidikan Nilai dan Pembangunan Karakter*, 5(1), 45–57. <https://doi.org/10.21776/ub.waskita.2021.005.01.4>
- Rahayuningsih, Y. S., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Positif di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7850–7857. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3626>
- Rahmatia, A., Fauziah, K., Khoir, K. A. I., & Noviani, D. (2023). *Pentingnya Komunikasi Organisasi Pendidikan Di Sekolah*.
- Rahmawati, P. N., & Hasanah, E. (2021). TEACHER'S CREATIVITY AND INNOVATION IN MAKING

Manajemen Transformasi Budaya Madrasah melalui Peran Kepala Madrasah sebagai Change Agent di MTS Surya Buana Malang
(Rahmawati, et al.)

- TEACHING MATERIALS IN PANDEMIC TIME. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 18(1), 103–112. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i1.30009>
- Rismawati, R., & Nugraha, M. S. (2025a). *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan*. 10.
- Rismawati, R., & Nugraha, M. S. (2025b). *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan*. 10.
- Slamet, S. (2018). Manajemen Perubahan Budaya Madrasah. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 309–322. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i2.1937>
- Suhardi, S., Wasiman, W., Soemadjo, P. S., Wangdra, Y., & Purwati, T. (2024). Human capital management: New factors of production in the Indonesian life insurance industry. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 191. <https://doi.org/10.29210/020243130>
- Susanto, A., & Wibowo, U. B. (2017). Manajemen perubahan sekolah menengah kejuruan di Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 135. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.15659>
- Trisakti Handayani, Aflahul Awwalina Mey R, Trisakti Handayani, Rose Fitria Lutfianai. (2021). ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF SCHOOL CULTURE IN FORMING RELIGIOUS CHARACTERS OF STUDENTS. *Jurnal Pendidikan Karakter*.
- Warsilah, W., & Wijayanti, W. (2015). PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA SEKOLAH DI UPT SD KECAMATAN MOYUDAN KABUPATEN SLEMAN. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 97–113. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i1.6273>
- Widodo, H. (2017a). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>
- Widodo, H. (2017b). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>
- Yanti, M. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan Di Sukoharjo. *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, 22(1), 82. <https://doi.org/10.30651/didaktis.v22i1.9844>