

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi yang biasanya disebut dengan abad 21 ditandai dengan adanya keterbukaan dan ketergantungan antar negara, ditambah arus informasi yang sangat cepat, karena itu globalisasi menuntut perubahan di segala bidang, termasuk dunia pendidikan.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam pendidikan diharapkan dapat memecahkan berbagai masalah pendidikan, baik masalah konvensional maupun masalah-masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru (masalah inovatif). Di samping itu, melalui perubahan tersebut diharapkan akan tercipta budaya dan iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dan dapat mendorong tenaga kependidikan untuk bekerjasama dalam meningkatkan kualitas pendidikan terutama di sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya.

Perubahan terus terjadi di dunia ini. Tidak ada sesuatu yang statis, semuanya mengalami perubahan. Itulah sebabnya, setiap organisasi/lembaga termasuk sekolah/madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah. Hanya perubahan itu sendirilah yang akan abadi.¹

Dalam kasus kondisi pendidikan di Indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah sebagai sebuah organisasi, perubahan tersebut

¹Muhaimin, *et al*, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 65

dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan oleh pemerintah, sampai dengan perubahan sebagai hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan sebagai akibat kebijakan pemerintah, misalnya perubahan dari sistem sentralisasi menjadi sistem desentralisasi, menyebabkan munculnya model Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MPMBS/M). Perubahan pada pengelolaan, menyebabkan munculnya Komite Sekolah/Madrasah, Dewan Pendidikan, dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP). Perubahan yang berkaitan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya perubahan dalam proses pembelajaran, telah menghasilkan menghasilkan teori pembelajaran kuantum (*quantum teaching /learning*), dan pembelajaran aktif (*active learning*).²

Berbagai perubahan pada dekade terakhir ini digambarkan oleh banyak ahli manajemen sebagai suatu *turbulent* (angin kencang yang berubah arah), sehingga kondisi tersebut sering kali membawa korban. Iklim makro organisasi yang sangat cepat mengalami perubahan, ditambah dengan iklim kompetisi antar organisasi yang semakin kuat menuntut organisasi apa pun termasuk madrasah untuk selalu mampu mengalami perubahan dan persaingan.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu berkompetisi dengan lembaga-lembaga kursus dan dunia kerja. Untuk

²Muhaimin, *Ibid*, h.88

mampu berkompetisi tersebut madrasah harus mampu melihat berbagai kebutuhan dan harapan *stakeholder*.

Jadi sudah saatnya madrasah berbenah dan berubah sebagaimana diungkapkan oleh Muslich yang dikutip oleh Rahmat Rais bahwa baik menyangkut hubungan dengan sistem Pendidikan Nasional maupun struktur internal yang ada di tubuh Pendidikan Islam itu sendiri, banyak persoalan yang menjadi kendala lemahnya pendidikan Islam (madrasah) antara lain:

1. Pada kenyataannya pendidikan Islam (madrasah) belum mampu bersaing dengan pendidikan lain dalam membangun umat mayoritas penduduk muslim di negeri ini. Hal ini karena hubungan dengan sistem pendidikan nasional belum akrab, tidak adaptif bahkan terkesan selalu ketinggalan zaman yang pada akhirnya lembaga semacam madrasah akan menelorkan *out put* yang tidak siap untuk memasuki pasar kerja.
2. Kenyataan di lapangan masih terbatasnya dana dan tenaga ahli pada pendidikan Islam seperti madrasah. Alokasi dana pemerintah untuk subsidi pendidikan Islam jauh lebih kecil dari sub sektor lain termasuk dengan pendidikan umum.³

Demikian pula menurut pakar Pendidikan Islam Azyumadri Azra, bahwa prestasi pendidikan Islam (madrasah) masih menempati posisi marginal. Lebih lanjut Azra menjelaskan bahwa penyebabnya adalah pengelolaan yang secara umum tidak atau kurang profesional. Pendidikan Islam sering kalah bersaing dalam berbagai segi dengan sub sistem

³Rahmat Rais, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Litbang & Diklat Depag RI, 2009), h.104

Pendidikan Nasional yang diselenggarakan oleh kelompok-kelompok masyarakat. Bukan rahasia lagi, bahwa citra dan gengsi lembaga pendidikan Islam sering dipandang sebagai *subordinat* dari pendidikan yang diselenggarakan pihak lain.⁴

Masih menurut Azyumadi Azra yang dikutip oleh Khozin, *et-al.* bahwa permasalahan yang dialami madrasah sangat kompleks. Di samping masalah klasik seperti dikotomi pendidikan umum dan agama yang belum tuntas sampai saat ini, madrasah menurut Azra menghadapi masalah rendahnya kualitas sumber-sumber daya pembelajaran. Di samping sumber daya guru yang umumnya masih belum sesuai dengan kualifikasi guru mata pelajaran (khususnya pelajaran-pelajaran umum), minimnya fasilitas pembelajaran seperti laboratorium bahasa, laboratorium fisika dan kimia, ruang komputer, perpustakaan, dan alat-alat pembelajaran lainnya juga menjadi permasalahan di madrasah. Institusi madrasah juga masih memiliki kendala manajemen. Kendala ini terutama berkaitan dengan upaya memaksimalkan dan mengembangkan sumber daya yang ada, serta kemampuan untuk mencari sumber-sumber baru dan gagasan-gagasan baru yang bersifat inovatif termasuk rendahnya visi dan orientasi para pengelola madrasah dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan. Azra juga mengatakan bahwa madrasah masih menghadapi banyak masalah sebagaimana dihadapi lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Sebagai institusi sosial, misalnya ia dihadapkan pada persoalan bagaimana melakukan

⁴Rahmat Rais, *Ibid*, h.90

respon terhadap tuntutan yang berkembang di masyarakat. Tuntutan tersebut tidak bisa dipisahkan. Masing-masing saling berebut pengaruh untuk melakukan intervensi terhadap pihak lainnya. Madrasah tidak mungkin mengelak dari dinamika masyarakat karena di dalamnyalah ia berada.⁵

Studi tentang sekolah yang efektif membuktikan bahwa kultural atau budaya sebuah sekolah secara fundamental sangat menentukan kualitas sebuah sistem pendidikan. Banyak kasus, kegagalan sejumlah usaha reformasi pendidikan di banyak tempat berkaitan erat dengan tidak adanya perubahan yang radikal dalam kultur madrasah.

Sebagai bagian yang tidak dapat terpisahkan, MAN 3 Marabahan merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Secara keseluruhan ia tidak bisa mengisolasi diri dari perubahan-perubahan paradigma, konsep, visi, orientasi baru pengembangan pendidikan nasional. Ia harus mampu menyiapkan diri menghadapi tantangan dalam pengembangan Delapan Standar Nasional Pendidikan. Jika MAN 3 Marabahan tidak giat berbenah serta bersaing dengan sekolah-sekolah yang ada untuk meningkatkan mutu madrasah, maka tidak menutup kemungkinan lambat laun MAN 3 Marabahan akan menjadi pilihan kedua atau ketiga setelah anak mereka tidak diterima seleksi di sekolah-sekolah lain yang berstandar.

Berdasarkan studi pendahuluan, penulis menemukan bahwa MAN 3 Marabahan sebagai salah satu madrasah dan Lembaga Pendidikan Islam

⁵Khozin, et-al., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*, (Malang: UMM Press, 2006), h. 103

berstatus negeri yang satu-satunya terdapat di tiga kecamatan terdekat (Kecamatan Tamban, Kecamatan Tabunganen, Kecamatan Mekarsari) tidak lepas dari persaingan dan tuntutan perubahan ke arah yang diidealkan karena persaingan begitu ketat dengan lembaga-lembaga pendidikan lain di sekitar MAN 3 Marabahan. Sekitar 1 km dari MAN 3 Marabahan sudah berdiri sebuah SMKN jurusan Teknik Komputer Jaringan (TKJ) dengan fasilitas yang lengkap serta tenaga pendidik yang memadai, dan proses belajar mengajar sudah berjalan 3 tahun. Kemudian 4 km dari MAN 3 Marabahan terdapat pula SMAN-1 Tamban yang memiliki gedung sekolah, sarana yang lengkap serta guru yang memadai. Kemudian dalam waktu 2 tahun terakhir ini juga didirikan SMAN-1 Mekarsari, dan saat ini sudah berlangsung proses belajar mengajar selama 2 tahun. Melihat ketatnya persaingan, maka MAN 3 Marabahan tidak bisa hanya berpangku tangan tetapi harus giat berbenah dan berubah serta berusaha memenuhi Delapan Standar Nasional Pendidikan sebagai tuntutan agar mampu menjadi sebuah madrasah yang unggul dan dapat dipercayai masyarakat.

Melihat fenomena dan gambaran di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian pada MAN 3 Marabahan Kecamatan Tamban Kabupaten Barito Kuala dengan judul **“Manajemen Perubahan di MAN 3 Marabahan (Pengelolaan dalam Pemenuhan Delapan Standar Nasional Pendidikan pada MAN 3 Marabahan Kabupaten Barito Kuala)”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan permasalahan seperti yang dikemukakan di atas, maka masalah pokok yang akan menjadi fokus dan pembahasan dalam penelitian ini adalah pengelolaan manajemen perubahan dalam pemenuhan Delapan Standar Nasional Pendidikan di MAN 3 Marabahan Kabupaten Barito Kuala.

Untuk memudahkan pembahasan dan pemahaman terhadap fokus masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dijabarkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kondisi riil delapan standar pendidikan di MAN 3 Marabahan?
2. Bagaimanakah upaya strategik manajemen perubahan dalam pemenuhan delapan standar nasional pendidikan di MAN 3 Marabahan?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi pemenuhan delapan standar nasional pendidikan di MAN 3 Marabahan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan suatu penelitian ialah memecahkan suatu masalah yang dilakukan dengan jalan menyimpulkan sebuah pengetahuan yang memadai dan yang mengarah pada upaya untuk memahami atau menjelaskan faktor-faktor yang berkaitan tersebut. Tujuan penelitian dimaksudkan untuk menjajaki, menguraikan, menerangkan, membuktikan suatu gejala, konsep atau dugaan⁶. Dalam penelitian kualitatif, tujuan diletakkan dan diarahkan

⁶Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2000), h.62

untuk memahami (*understanding*) suatu fenomena.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui kondisi riil delapan standar pendidikan di MAN 3 Marabahan.
2. Mengetahui upaya strategik manajemen perubahan dalam pemenuhan delapan standar nasional pendidikan di MAN 3 Marabahan.
3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat strategi pemenuhan delapan standar nasional pendidikan di MAN 3 Marabahan.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan yang berkenaan dengan manajemen perubahan dalam pemenuhan Delapan Standar Nasional Pendidikan di lembaga pendidikan Islam khususnya di lingkungan madrasah.
 - b. Berdasarkan hal di atas dapat disiapkan materi-materi yang perlu dirubah untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam pada umumnya dan MAN 3 Marabahan pada khususnya baik ditinjau dari segi praktik dan teoritik dalam pemenuhan Delapan Standar Nasional Pendidikan.
2. Secara Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kongkrit sekaligus mentransformasi pengetahuan tentang manajemen perubahan bagi praktisi pendidikan Islam di lingkungan MAN 3

Marabahan serta praktisi pendidikan di Batola pada umumnya.

- b. Sebagai bahan penelitian guna mengembangkan lebih lanjut terhadap dunia pendidikan dalam peningkatan manajemen dan mutu pendidikan di madrasah.

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari adanya kesalahpahaman terhadap judul yang diangkat dalam tesis ini yaitu Manajemen Perubahan Pada MAN 3 Marabahan Kecamatan Tamban Kabupaten Barito Kuala, ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan antara lain manajemen perubahan dan Delapan Standar Nasional Pendidikan.

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang menjadikan sesuatu/situasi yang berbeda dengan yang sudah ada. Perubahan itu bisa terjadi pada orang, pada struktur, dan teknologi. Perubahan mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Perubahan yang terjadi pada organisasi melibatkan berbagai komponen, misalnya tujuan, strategi, manusia, struktur, dan teknologi yang saling berkaitan erat, sehingga perubahan pada suatu komponen harus diikuti dengan perubahan pada komponen lainnya.⁷

Dengan demikian, manajemen perubahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen perubahan dalam pemenuhan Delapan

⁷Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 39-40.

Standar Nasional Pendidikan (Standar Isi Kurikulum, Proses, Kompetensi Kelulusan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Pengelolaan, Sarana dan Prasarana, Pembiayaan, dan Penilaian Pendidikan) pada MAN 3 Marabahan.

F. Penelitian Terdahulu

Dari peninjauan pendahuluan melalui beberapa sumber penulis mendapatkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yang seperti:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bafaddal tentang Proses Perubahan di Sekolah (Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar). Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, dan penelitian ini mengungkapkan persoalan sekolah dasar yang baik. Hasil temuannya adalah sekolah dasar yang baik itu karena adanya proses implementasi inovasi pendidikan, yakni pelaksanaan administrasi dan pendekatan CBSA.⁸
2. Penelitian yang dilakukan oleh Djalil tentang Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam, Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, dan penelitian ini mengungkap persoalan kepemimpinan yang terkait dengan inovasi pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi madrasah sangat tergantung pada perilaku kepemimpinan

⁸ Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multi Situs Pada tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, (Disertasi, Malang: PPS IKIP, 2009)

kepala madrasah.⁹

3. Penelitian yang dilakukan oleh Shohib tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah (Studi Kepemimpinan Drs. H. Abdul Jalil, M.Ag). Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, dan hasil Penelitiannya adalah (a) bahwa Pengangkatan Abdul Jalil sebagai kepala MAN3 Malang adalah berkaitan dengan *pilot projek* Departemen Agama untuk menjadikan MIN I MTsN I dan MAN III Malang sebagai Madrasah terpadu. Pengangkatan Abdul Djalil diharapkan dapat meningkatkan kualitas MAN III Malang sebagai Madrasah terpadu, yang sebelumnya tertinggal dari dua madrasah lainnya. Abdul Djalil adalah kepala sekolah yang efektif yang diindikasikan dengan profil dan kepribadian serta sifat-sifat kepemimpinan yang dimilikinya, visi dan misi yang jelas dan prospektif serta inovatif; (b) Dalam upaya mengaktualisasikan diri dalam menjalankan tugas-tugas kepala sekolah, Abdul Djalil menunjukkan perilakunya dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapinya dengan tetap berorientasi pada visi, misi dan tujuan. Perilaku kepemimpinan Abdul Djalil yang mengarah pada perilaku situasional tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan tiga hal kekuatan yang dimilikinya, kekuatan bawahan, dan kekuatan yang ada pada situasi; (c) Bahwa Profil Abdul Djalil disamping mempunyai sifat kepemimpinan yang baik dan dapat mendukung efektivitas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah, visi serta misi yang prospektif

⁹ Abdul Jalil, *Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam, Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Malang I*, (Tesis, Malang: PPS IKIP, 1999)

untuk pengembangan lembaga pendidikan terutama madrasah, juga perilaku kemimpinannya yang mengarah pada situasional yang efektif untuk mengembangkan lembaga. Antara profil visi dan misi serta perilaku kepemimpinan Abdul Djalil mempunyai kaitan dalam upaya inovasi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, mulai dari kepemimpinan di MIN Malang I, MTsN Malang I, hingga MAN III Malang.¹⁰

4. Penelitian yang dilakukan oleh Huda, tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di MAN 3 Malang). Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, dan hasil Penelitiannya adalah (a) Perubahan-perubahan selama dalam kepemimpinan kepala sekolah diprioritaskan pada penciptaan sistem yang berorientasikan pada bentuk komunikasi. Peningkatan dan pengembangan profesional, kesejahteraan serta fasilitas atau sarana sebagai pendukung untuk terciptanya sistem tersebut yang berkaitan dengan peningkatan prestasi bidang akademik lebih ditekankan pada sistem “*full day school*” dalam bidang keagamaan melalui pengimplementasian secara langsung, sedangkan pada bidang non-akademik, perubahan yang dilakukan terfokus dalam bentuk ekstra kurikuler; (b) Proses perubahan selama kepemimpinan kepala sekolah dinilai dengan pemetaan dan pengamatan sebagai bentuk penilaian-penilaian terhadap factor-faktor yang mempengaruhi baik dari eksternal yaitu lingkungan dan kultur, maupun internal yaitu individu, kurikulum dan fasilitas organisasi sekolah yang menuntut adanya

¹⁰Shohib, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah (Studi Kepemimpinan Drs. H. Abdul Jalil, M.Ag)*, (Tesis, Malang: PPS UN Malang, 2001)

perubahan dan tidak lepas dari arah dan tujuan pada peningkatan pendidikan bermutu. Dalam proses perubahan peran kepemimpinan kepala sekolah dituntut selektif mungkin dengan melakukan pendekatan perilaku spesifik berupa partisipasi, mengelola hubungan dalam bentuk dukungan, pengembangan, pengakuan, dan membangun kerjasama tim; (c) Semua peran pemimpin kepala sekolah dalam proses perubahan mengarah atau bersumber pada jiwa ke-aktor-an di mana kepala sekolah sebagai kepemimpinan yang inovatif, kreatif, partisipatif, dan sekaligus sebagai pelaku dalam proses perubahan dengan prinsip kerja “*swasembada*”. Prinsip ini memiliki makna sesuatu yang diucapkan kemudian dilakukan dengan sungguh-sungguh dan hal itu diyakini bahwa sesuatu yang dilakukan itu benar, layak dan baik.¹¹

G. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari VI bab, dengan sistematika pembahasan masing-masing sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, fokus masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, sistematika penulisan.

¹¹Huda, M. Nurul, *Kepala Sekolah Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di MAN 3 Malang)*, (Tesis, Malang: PPS UIIS, 2002)

Bab II, Kajian pustaka yang menjelaskan tentang literatur yang berkaitan dengan penelitian yaitu : pengertian manajemen perubahan dan manajemen pengelolaan delapan standar pendidikan madrasah.

Bab III, Metode Penelitian yang memuat uraian tentang jenis dan pendekatan penelitian, subyek dan obyek penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV, Laporan Hasil Penelitian. Pada bab ini memuat; gambaran umum latarbelakang objek penelitian dan paparan data.

Bab V, Pembahasan hasil penelitian yang memuat tentang kondisi riil delapan standar nasional pendidikan, upaya strategik pengelolaan MAN 3 Marabahan serta faktor pendukung dan penghambat strategi pengelolaan dalam pemenuhan delapan standar nasional pendidikan.

Bab VI, Penutup yang terdiri dari simpulan dan saran-saran.