

# **PERUBAHAN ORGANISASI BAGI PENGELOLA MADRASAH DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL**

## **ORGANIZATIONAL CHANGE FOR ORGANIZER OF MADRASAH IN DEALING WITH GLOBAL COMPETITION**

**Ali Nurhadi**

IAIN Madura

www.nurhadibk@gmail.com

### **Abstrak**

Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Perubahan organisasi merupakan pergeseran keadaan sekarang dari suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Madrasah merupakan sebuah organisasi yang perlu dipertahankan bahkan dikembangkan, sebab jumlahnya cukup besar sehingga berkontribusi terhadap kemajuan pendidikan. Era globalisasi telah hadir dan menawarkan kompetisi yang ketat termasuk bagi eksistensi madrasah. Oleh sebab itu pengelola organisasi madrasah harus mulai berbenah melakukan perubahan organisasi dalam rangka menghadapi persaingan di era globalisasi. Perubahan organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, harus ada strategi yang dipersiapkan. Strategi yang digunakan disesuaikan dengan kondisi masing-masing madrasah, sebab madrasah yang ada mempunyai posisi yang berbeda baik secara mutu, kualitas sumber daya manusia, serta komponen pendukung lainnya. Dalam formulasi strategi dapat diawali dengan perumusan visi dan misi organisasi dengan berdasar analisis SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats), dilanjutkan dengan penentuan tujuan-tujuan khusus serta strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi tersebut.

**Kata kunci:** perubahan organisasi, madrasah, globalisasi

### **Abstract**

Changing is as global phenomenon that can not be dammed. Organizational change is as transition from its current state to some desired state. Madrasah is an organization that needs to be maintained and even developed, because the quantity it's large enough so that, it will be able to contribute the development of education. Globalization Era has been arriving and offering intense competition including for the existence of Madrasah. Therefore, the organizer of madrasah must begin to improve organizational change in order to face the competition in this Globalization Era. Organizational change can be influenced by internal or external factors. Therefore, the strategy must be prepared. The strategies used are adjusted to the conditions of each madrasah, because the existing of madrasah has different positions both in quantity, quality of human resources, and other supporting components, The formulation of the strategy can be preceded by the formulation of the vision and mission of the organization based on SWOT analysis (Strenghts Weakness Opportunities Threats), followedby the determination of specific objectives and organizational strategies to achieve the vision and misssion.

**Keywords:** organizational change, madrasah, globalization.

Perubahan akan selalu terjadi, termasuk dalam suatu organisasi. Sebagai penyebab secara internal setiap organisasi membutuhkan perubahan ke arah yang lebih baik, karena tuntutan keadaan dan jaman, sehingga secara eksternal lingkungan selalu dinamis menyebabkan suatu organisasi harus berubah untuk menyesuaikannya. Oleh sebab itu faktor eksternal menjadi kekuatan bagi organisasi untuk melakukan perubahan.

Terdapat 6 faktor menjadi pendorong perubahan bagi suatu organisasi diantaranya: (a) Perubahan teknologi terus meningkat (b) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, (c) Pelanggan semakin banyak tuntutan, (d) Profil demografis negara berubah, (e) Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, (f) Pemegang saham minta lebih banyak nilai<sup>1</sup>.

Berdasar pendapat di atas salah satu penyebab perlunya perubahan suatu organisasi karena adanya globalisasi yang terus berjalan. Lembaga pendidikan, sekolah atau madrasah juga merupakan organisasi tentunya perlu terus menyesuaikan dengan melakukan perubahan-perubahan akibat adanya globalisasi. Dengan demikian eksistensi organisasi akan tetap terjaga bahkan dapat berkembang.

Globalisasi sendiri bukan hanya berkaitan dengan memiliki bisnis yang mengglobal yang ada di beberapa negara tetapi juga berkaitan dengan produk, jasa layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini secara umum dapat diterjemahkan sebagai berikut<sup>2</sup>.

Globalisasi bukanlah sekedar menjalankan bisnis di beberapa negara yang berbeda. Aspek penting globalisasi adalah cara baru. Suatu cara untuk menyeimbangkan kualitas global produk atau jasa dan kebutuhan-kebutuhan unik berbagai basis pelanggan setempat, mewadahi kualitas-kualitas etnosentris yang secara budaya tersamarkan, apapun kewarganegaraannya. Globalisasi mengakui kecerdasan setempat (*particular genius*) menuju perusahaan yang *seamless*.

Setidaknya ada empat definisi tentang globalisasi yang bisa digeneralisasi, yang didapat dari pendapat dan pandangan para eksekutif yang merepresentasikan perusahaan mereka. Pertama, bahwa pada dasarnya global merupakan sebuah konsep bisnis, tidak hanya pada pemilihan strategi masuk menjadi bagian dunia secara utuh, tetapi intinya adalah membuat rencana holistik meliputi aktivitas produksi, marketing, logistik, dan R & D, sehingga produk kita dapat diterima di seluruh dunia. Kedua, perusahaan global tidak memiliki batasan ruang dan waktu. Ketiga, perusahaan global tidak hanya memberikan layanan prima kepada para pelanggannya, tetapi mengupayakan untuk memanjakan kebutuhan pelanggan. Keempat, perusahaan global menyeimbangkan permintaan pasar global dan kebutuhan pasar lokal<sup>3</sup>.

Madrasah merupakan organisasi sekolah adalah hasil perkembangan modern dari pendidikan pesantren yang secara historis, jauh sebelum Belanda menjajah

---

<sup>1</sup>D.E.Hussey, *How to Manage Organizational Change* (London: kogan Page limited, 2000), hlm 23.

<sup>2</sup>Daniels, Jhon L & Daniels, N Caroline, *Global Vision: Building New Models For the Corporation of the Future* (United States of America: Mc Graw-Hill. Inc, 1993), hlm 5.

<sup>3</sup>Ibid.

Indonesia<sup>4</sup>. Perbedaan utama madrasah dengan pesantren menurut Furchan terletak pada sistem pendidikannya<sup>5</sup>. Madrasah menganut sistem pendidikan formal (dengan kurikulum nasional, pemberian pelajaran dan ujian yang terjadual, bangku dan papan tulis seperti umumnya sekolah model Barat) sedangkan pesantren menganut sistem non-formal (dengan kurikulum yang sangat bersifat lokal, pemberian pelajaran yang tidak seragam, sering tanpa ujian untuk mengukur keberhasilan belajar siswa). Secara makna kata madrasah biasanya berdasarkan agama islam terdiri dari ibtidaiah (tingkat dasar), sanawiah (tingkat menengah pertama), dan aliah (tingkat menengah atas) KBBI (online).

Madrasah sebagai salah satu organisasi sekolah yang memiliki jumlah yang besar sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Dalam kaitannya dengan era globalisasi dan perdagangan bebas yang penuh dengan persaingan, madrasah juga harus mempersiapkan peserta didiknya untuk siap bersaing apa saja yang mereka masuki. Hal ini dimaksudkan agar lulusan madrasah tidak terpinggirkan, serta eksistensi madrasah tetap terjaga.

Oleh sebab itu perlu ada strategi yang dilakukan dan dikembangkan bagi pengelola madrasah dalam rangka menghadapi persaingan global, agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Strategi yang digunakan tentunya menyesuaikan kondisi masing-masing madrasah, sebab madrasah yang ada mempunyai posisi yang berbeda baik secara mutu, kualitas sumber daya manusia, serta komponen pendukung lainnya. Dalam formulasi strategi ini diawali dengan perumusan visi dan misi organisasi dengan berdasar analisis SWOT (*Strengths Weakness Opportunities Threats*), dilanjutkan dengan penentuan tujuan-tujuan khusus serta strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi tersebut.

## PERUBAHAN ORGANISASI

Winardi menyatakan bahwa perubahan senantiasa mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya (*the best condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*)<sup>6</sup>. Sedangkan Pasmore menyebutkan perubahan berarti bahwa kita harus merubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu yang dapat menjadi lebih mahal dan sulit<sup>7</sup>. Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda<sup>8</sup>.

Potts dan La Marsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dan keadaan sekarang dari suatu organisasi menuju pada keadaan yang didinginkan di masa depan<sup>9</sup>. Adianto mengatakan perubahan adalah suatu perbedaan keadaan

<sup>4</sup>Karel Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1986), hlm 7.

<sup>5</sup>Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia, Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI* (Yogyakarta: Gema Media, 2004), hlm 11.

<sup>6</sup>J. Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Bandung: Kencana Prenada Group, 2004), hlm 42-44..

<sup>7</sup>W . A. Pasmore, *Creating Strategic Change* (New York: John Wiley Sons, Inc., 1994), hlm 31.

<sup>8</sup>Stephen. P.Robbins, *Organizational Behavior 9th edition* (New jersey. Prentice-Hall, Inc., 2001), hlm 10.

<sup>9</sup>R. Potts, & marsh, J.L, *Managing Change for Success* (London: Duncan Baird Publishers, 2004), hlm 57-61.

melalui proses, dari keadaan sekarang menjadi keadaan yang diinginkan di masa depan<sup>10</sup>.

Sedangkan perspektif organisasi ada tiga macam, diantaranya organisasi adalah suatu pemerintahan atau polis, suatu agen atau lembaga dan suatu sistem tugas<sup>11</sup>.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah proses perbedaan dalam berfikir, bersikap dan bertindak baik secara individu maupun organisasi sebagai suatu sistem baik sebagai lembaga maupun tugas dari kondisi sebelumnya menjadi keadaan setelahnya yang diinginkan di masa depan.

Perubahan organisasi dipengaruhi baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal merupakan keinginan dari organisasi itu untuk berkembang ke arah yang lebih baik, sedangkan faktor eksternal karena lingkungan yang terus dinamis dan mengalami perubahan.

Ada 6 faktor menjadi pendorong perubahan bagi suatu organisasi diantaranya: (a) Perubahan teknologi terus meningkat (b) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, (c) Pelanggan semakin banyak tuntutan, (d) Profil demografis negara berubah, (e) Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, (f) Pemegang saham minta lebih banyak nilai<sup>12</sup>.

Berdasar pendapat di atas organisasi akan berubah karena adanya faktor-faktor pendukung untuk berubah baik faktor internal maupun eksternal. Perubahan teknologi serta globalisasi saat ini yang terjadi menjadikan organisasi baik perusahaan, pemerintah atau lembaga juga harus menyesuaikannya. Namun demikian proses perubahan bagi suatu organisasi juga tidak mudah untuk dilakukan. Hal ini disebabkan persepsi masing-masing anggota baik secara individual maupun kelompok tidaklah sama dalam menanggapi perubahan itu, sehingga menjadikan resistensi serta permasalahan dalam proses perubahan organisasi.

Beberapa pandangan para pakar berkaitan tentang adanya resistensi individual maupun organisasional, diantaranya sebagai berikut.

#### 1. Resistensi Perubahan Greenberg dan Baron

Ada 5 faktor yang menjadi hambatan individual untuk perubahan diantaranya: (a) ketidaknyamanan ekonomis (*economic insecurity*), (b) ketakutan atas hal yang tidak diketahui (*fear of the unknown*), (c) ancaman terhadap hubungan sosial (*threats to social relationships*), (d) kebiasaan (*habits*) dan (e) kegagalan mengenal pentingnya kebutuhan berubah (*failure to recognise need for change*)<sup>13</sup>.

Sedangkan dalam organisasional ada 4 hambatan dalam proses perubahan, yaitu: (a) kelemahan struktural (*structural inertia*), (b) kelemahan kelompok kerja (*work group inertia*), (c) tantangan terhadap keseimbangan kekuatan yang ada (*threats*

<sup>10</sup>Sukirno Adiando, *Perubahan Budaya Organisasi Sekolah Potensial, Standar Nasional dan Rintisan Bertaraf International. (Study Multi Kasus Pada SMP Potensial Kepanjen 5, SMP SN Kepanjen 1 dan RSBI Kepanjen 4. Disertasi tidak diterbitkan (Malang: PPs UM, 2011), hlm 47.*

<sup>11</sup>H. Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm 6.

<sup>12</sup>Hussey, *How to Manage*, hlm 28.

<sup>13</sup>J. Greenberg, & Baron, R.A., *Behavior In Organization* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1997), hlm 18.

to existing balance of power) dan (d) usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil (*previously unseccessfull change effort*)<sup>14</sup>.

## 2. Resistensi Perubahan Robbins

Lima faktor yang menjadi resistensi individual yaitu: (a) kebiasaan (*habits*), (b) keamanan (*security*), (c) faktor ekonomi (*economic factor*), (d) ketakutan atas ketidaktahuan (*fear of the unknown*), dan proses informasi selektif (*selective information processing*)<sup>15</sup>.

Sementara terdapat enam faktor *organizational resistensi*, diantaranya: (a) kelemahan struktural (*structural inertia*), (b) fokus terbatas atas perubahan (*limited focus of change*), (c) kelemahan kelompok (*group inertia*), (d) ancaman terhadap keahlian (*threat to expertise*), (e) ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang ada (*threat to established power relationships*) dan (f) ancaman terhadap alokasi sumber daya yang ada (*threat to established resource allocations*)<sup>16</sup>.

Resistensi organisasi ini pada hakekatnya berkaitan dengan keadaan organisasi. Tentunya masing-masing organisasi memiliki resistensi yang berbeda-beda secara organisasional. Oleh sebab itu perlu diadakan asesmen serta identifikasi terhadap resistensi yang ada pada organisasi.

## 3. Resistensi Perubahan Kreitner dan Kinicki

Sementara itu Kreitner dan Kinicki menyebutkan adanya alasan terjadinya resistensi yaitu kecenderungan individu terhadap perubahan (*an individual's predisposition toward change*), ketakutan dan kecemasan atas sesuatu yang tidak diketahui (*surprise and fear of the unknown*), iklim ketidakpercayaan (*climate of mistrust*), ketakutan akan kegagalan (*fear of failure*), hilangnya status atau keamanan kerja (*loss of status and/or job security*), tekanan kawan sekerja (*peer pressure*), gangguan tradisi budaya dan atau hubungan kelompok (*disruption of cultural tradition and/or group relationships*), konflik kepribadian (*personality conflict*), kurangnya kebijaksanaan dan atau waktu tidak tepat (*lack or tack and/or poor timing*) dan system penghargaan yang tidak memperkuat (*nonreinforcing reward systems*).<sup>17</sup>

## 4. Resistensi Perubahan Potts dan La Marsh

Potts dan La Marsh<sup>18</sup> menyatakan bahwa terdapat lima alasan bagi seseorang untuk menolak perubahan, yaitu sebagai berikut:

- a) Mereka tidak ingin meninggalkan posisi sekarang
- b) Mereka tidak ingin mengikuti kemana organisasi berjalan
- c) Mereka tidak ingin pergi melalui proses perubahan
- d) Mereka tidak melihat bahwa ada rencana perubahan
- e) Orang yang terkena dampak perubahan telah dikeluarkan pada masa yang lalu.

Bila seseorang tidak menyetujui perubahan akan memperlihatkan resistensinya dengan cara:

- a) Menurunkan produktivitasnya, sambil mereka menggunakan waktu untuk mencari informasi perubahan atau sekedar menggerutu.

<sup>14</sup>Ibid.

<sup>15</sup>Robbins, *Organizational Behavior*, hlm 10.

<sup>16</sup>Ibid.

<sup>17</sup>R. Kreitner & Kinichi, A., *Organization Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2001), hlm 56.

<sup>18</sup>Potts, *Managing Change*, hlm 3-4.

- b) Seiring menahan langkah mereka dan berusaha memperlambat perubahan sedapat mungkin yang bisa mereka lakukan.
- c) Menunjukkan tidak adanya antusiasme untuk belajar atau berlatih mengenai prosedur baru.
- d) Meningkatkan kemangkiran dalam usaha menghindari perubahan.

#### 5. Resistensi Perubahan Saiyasain

Saiyasain mendiagnosis adanya tiga macam resistensi perubahan, yaitu resistensi teknis, resistensi politik dan resistensi budaya<sup>19</sup>.

Berdasar uraian di atas didapatkan gambaran organisasi akan senantiasa berubah termasuk organisasi sekolah atau madrasah. Hal ini disebabkan adanya faktor baik secara internal yaitu keinginan organisasi itu untuk maju maupun faktor eksternal seperti adanya globalisasi, kemajuan teknologi dan komunikasi, keinginan masyarakat pengguna mendapatkan pelayanan yang lebih baik serta faktor-faktor pendukung yang lain. Akan tetapi dalam proses perubahan tidaklah mudah dilakukan bagi organisasi itu. Hal ini disebabkan adanya faktor penghambat untuk melakukan perubahan baik yang sifatnya individual maupun organisasional. Untuk itu diperlukan kemampuan bagi pengelola organisasi agar dapat melakukan perubahan organisasi sesuai dengan tuntutan jaman.

#### Madrasah Dalam Menghadapi Persaingan Global

Madrasah merupakan organisasi sekolah adalah hasil perkembangan modern dari pendidikan pesantren yang secara historis, jauh sebelum Belanda menjajah Indonesia<sup>20</sup>. Perbedaan utama madrasah dengan pesantren menurut Furchan terletak pada sistem pendidikannya. Madrasah menganut sistem pendidikan formal (dengan kurikulum nasional, pemberian pelajaran dan ujian yang terjadual, bangku dan papan tulis seperti umumnya sekolah model Barat) sedangkan pesantren menganut sistem non-formal (dengan kurikulum yang sangat bersifat lokal, pemberian pelajaran yang tidak seragam, sering tanpa ujian untuk mengukur keberhasilan belajar siswa)<sup>21</sup>.

Melihat sejarah perkembangannya organisasi madrasah identik dengan model tradisional atau model mesin. Model mesin menggambarkan organisasi sebagai pengelompokan orang ke dalam hubungan yang telah ditentukan, dimana mereka tampil sesuai dengan instruksi untuk mencapai apa yang manajer ingin lakukan. Manajemen ilmiah memungkinkan manajer untuk mendesain pekerjaan bawahan agar efisiensi, tetapi produktif<sup>22</sup>.

Pada saat ini keberadaan madrasah menjadi penting khususnya di negara Indonesia. Hal ini disebabkan jumlahnya cukup besar khususnya pada daerah yang masyarakatnya berbasis islam cukup kuat ditandai banyaknya pondok pesantren. Kemudian dalam perkembangannya banyak melahirkan madrasah sehingga lahirlah madrasah-madrasah swasta yang jumlahnya mendominasi bila dibandingkan

<sup>19</sup>M.S. Saiyasain, *Organization Behavior* (New Delhi: the Mcgraw-Hill Publishing Company, 2004), hlm 21.

<sup>20</sup>Steenbrink, *Pesantren*, hlm .

<sup>21</sup>Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam*, hlm 6-7.

<sup>22</sup>Rice Jr, George dan Bishoprck, Dean W., *Conceptual Models of Organization*. (New York: Meredith Corporation, 1971), hlm 14.

dengan jumlah sekolah umum terutama pada tingkat menengah. Suatu contoh di Madura yang terdiri dari 4 Kabupaten yaitu Bangkalan, Sampang, Pamekasan dan Sumenep memiliki total Sekolah Menengah Pertama (SMP) 171 lembaga terdiri dari 147 SMP Negeri dan 24 SMP swasta. Sedangkan terdapat Madrasah Tsanawiyah (MTs) 431 lembaga terdiri 7 MTs Negeri dan 424 MTs swasta. Pada tingkat Madrasah Aliyah (MA) bila dibanding dengan SMU (Sekolah Menengah Umum) dan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) maka jumlah MA juga mendominasi yaitu 147 lembaga terdiri dari 4 MA Negeri dan 143 MA swasta. Sedangkan jumlah SMU dan SMK terdapat 76 lembaga terdiri dari 56 lembaga negeri dan 20 lembaga swasta<sup>23</sup>. Data ini berkembang saat ini bisa bertambah dan mungkin turun karena tidak bisa mempertahankannya.

Dengan kondisi ini maka pembinaan terhadap madrasah juga penting untuk dilakukan agar dapat melakukan reposisi organisasi menuju pembaharuan sehingga eksistensi madrasah tetap terjaga. Oleh karena itu, reposisi madrasah ditujukan berkembangnya identitas lembaga tersebut yang pada akhirnya akan melahirkan sosok yang memiliki identitas karena pembinaan madrasah dengan ciri khasnya<sup>24</sup>.

Sebagian besar model organisasi yang diterapkan pada madrasah adalah model tradisional dengan struktur yang sederhana terutama pada madrasah yang berstatus swasta. Hal ini dimaklumi sebab bila melihat historisnya madrasah lahir dari pengembangan pesantren dimana pemimpin pesantren menjadi figur segalanya, dan sebagai pusat komando. Kondisi ini dialami sebagian besar madrasah dengan menerapkan struktur sederhana. Robbins menyebutkan struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi<sup>25</sup>.

Adanya globalisasi dan perubahan tuntutan masyarakat menyebabkan madrasah harus berbenah melakukan perubahan dan pembaharuan organisasi agar eksistensinya tetap terjaga bahkan mampu bersaing dengan sekolah umum khususnya. Madrasah, dalam konteks mempersiapkan peserta didik menghadapi perubahan zaman akibat globalisasi ini memiliki peran yang amat penting. Diantaranya madrasah harus berhasil dalam menyiapkan peserta didik untuk menghadapi tantangan masa depan yang lebih kompleks akan menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin umat, pemimpin bangsa yang ikut menentukan arah perkembangan bangsa ini. Madrasah juga harus mampu berkarya khususnya prestasi bagi para siswanya.

Dalam kaitannya dengan era globalisasi dan perdagangan bebas yang penuh dengan persaingan, madrasah juga harus mampu mempersiapkan peserta didiknya untuk siap bersaing apa saja yang mereka masuki. Hal ini dimaksudkan agar lulusan madrasah tidak terpinggirkan oleh lulusan sekolah umum dalam perebutan tempat dan peran dalam gerakan pembangunan bangsa. Terbukanya peluang untuk melanjutkan ke perguruan tinggi umum harus dimanfaatkan oleh madrasah sebaik

<sup>23</sup>Team Unijoyo, *Mencari Format Ideal Tentang Percepatan Pembangunan Madura* (Bangkalan: Unijoyo Press, 2007), hlm 71.

<sup>24</sup>Tilaar, *Pradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm 46.

<sup>25</sup>Robbins, *Organizational Behavior*, hlm 7.

ungkinan dan harus meningkatkan kualitas. Madrasah harus mendorong peserta didiknya untuk mau bekerja dibidang ekonomi, teknik, dan ilmu eksakta murni agar bidang tersebut tidak hanya dikuasai oleh lulusan non madrasah yang belum tentu memiliki mental keagamaan yang kuat.

Oleh sebab itu dibutuhkan strategi perubahan organisasi madrasah dalam menghadapi globalisasi. Perubahan ini sifatnya pembaharuan ke arah yang lebih baik. Proses pembaharuan meliputi peningkatan kapasitas untuk;(1) perhatian dan identifikasi munculnya masalah, (2) menetapkan tujuan, sasaran, dan prioritas, (3) menghasilkan solusi alternatif yang valid, dan (4) menerapkan suatu alternative pilihan<sup>26</sup>.

Lebih lanjut Owens menyatakan:

Sedangkan hasil dari proses pembaharuan adalah : 1). adanya pergeseran budaya sekolah dari rutinitas tradisional dan kekakuan birokrasi menuju budaya yang mendukung perubahan di sekolah yang dimiliki, direncanakan dan dilaksanakan oleh orang-orang di sekolah sendiri. 2). bahwa optimalisasi perubahan pendidikan adalah terciptanya sekolah manunggal antara murid, guru, kepala sekolah setiap hari sebagai partisipasi utama<sup>27</sup>.

Berdasar pendapat ini maka madrasah sebagai organisasi sekolah hendaknya menyiapkan diri untuk melakukan perubahan dan pembaharuan organisasinya dalam rangka persaingan global agar eksistensinya tetap terjaga. Untuk itu dibutuhkan strategi bagi pengelola madrasah agar dapat mengelola madrasah dengan baik.

### **Perubahan Organisasi Pengelola Madrasah Dalam Menghadapi Persaingan Global**

Madrasah yang banyak menerapkan model mesin atau tradisional perlu mengembangkan diri dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam rangka menghadapi persaingan global. Sebab secara kajian teori ada beberapa keterbatasan model mesin diantaranya pertama struktur organisasinya mengandung bias anti demokratis dalam masyarakat yang semestinya demokratis, kedua kritik terhadap model mesin adalah gagalnya mengakui faktor manusia yang terlibat dalam organisasi<sup>28</sup>.

Berdasar hal ini maka madrasah hendaknya segera melakukan perubahan organisasi dalam rangka menghadapi persaingan global agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Formulasi strategi yang digunakan tentunya menyesuaikan kondisi masing-masing madrasah, sebab madrasah yang ada mempunyai posisi yang berbeda baik secara mutu, kualitas sumber daya manusia, serta komponen pendukung lainnya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sonhaji yang menyatakan berikut ini.

Dalam formulasi strategi, pertama dirumuskan visi dan misi organisasi. Begitu visi misi ditentukan, kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*)

<sup>26</sup>R.g. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Philadelphia : Prentice Hall International, Inc., 1991), hlm 5.

<sup>27</sup>Ibid.

<sup>28</sup>H. Soetopo, *Perilaku Organisasi*, hlm. 35.



organisasi serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*), dalam lingkungan harus diakses. Langkah ini disebut analisis SWOT. Setelah itu baru ditentukan tujuan-tujuan khusus dan strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi tersebut sesuai dengan hasil assesmen yang telah dilakukan. Dengan demikian formulasi strategi melibatkan aliran-aliran informasi, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang datang dari lingkungannya<sup>29</sup>.

Berdasarkan pendapat ini maka perubahan organisasi madrasah diantaranya dilakukan dengan formulasi strategi yang diawali perumusan visi dan misi organisasi, dilanjutkan dengan penentuan tujuan-tujuan khusus serta strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi tersebut. Hal ini dilaksanakan tentunya berdasar pada asesmen kebutuhan organisasi itu.

Di samping dengan formulasi ini dalam rangka perubahan organisasi madrasah menyambut globalisasi, dapat juga dilakukan dengan pembaharuan pada dimensi manajemennya. Hal ini disebabkan selalu ada resistensi atau hambatan-hambatan yang ada dalam proses perubahan organisasi. Resistensi ini baik yang sifatnya individual maupun organisasional. Oleh sebab itu diperlukan pendekatan yang sesuai dengan kondisi masing-masing organisasi, misalnya dengan pendekatan kontemporer untuk perubahan, yaitu didominasi oleh usaha untuk membangun strategi dan taktik untuk merencanakan, memenej dan mengontrol perubahan. Robert Chin menempatkan tiga orientasi strategi yang berguna dalam perencanaan dan perubahan manajemen, yaitu (1) *Empirical-rational strategy*, (2) *Power-coersive strategy* dan (3). *Normative-reeducative strategy*<sup>30</sup>.

*Empirical-rational strategy* merupakan strategi perubahan yang terencana, teratur untuk menyebarkan ide dan praktek baru dengan cepat. Implementasi strategi ini dilaksanakan untuk membangun sebuah proses rasional, dengan urutan yang jelas dan langkah yang tepat dimulai dari pengetahuan organisasi pendidikan baru untuk aplikasi praktis, didesain untuk melaksanakan fungsi dan aktifitas yang direncanakan juga dengan agen perubahan untuk membawa perubahan.

*Power-coersive strategy* merupakan sebuah strategi pendekatan pemaksaan-power untuk menggunakan model sanksi, agar memperoleh pemenuhan dari adopter. Sanksi biasanya secara politik, keuangan, dan moral.

*Normative-reeducative strategy* berdasarkan pada sebuah pemahaman organisasi dan orang yang ada didalamnya pada dasarnya klasik atau birokratis dan cenderung melihat organisasi sebagai suatu bagian terpisah dari orang-orang, dalam sudut ini melihat, "hubungan respon manusia terhadap organisasi dengan aktivitas manusia dalam menciptakan organisasi "Strategi perubahan *reeducative* normatif, mengandaikan bahwa norma-norma dari sistem interaksi-mempengaruhi organisasi (sikap, keyakinan, dan nilai-nilai, budaya) dapat bergeser lebih ke norma produktif dengan tindakan kolaboratif dari orang-orang yang mengisi organisasi.

<sup>29</sup>Ahmad Sonhadji, *Bahan-Bahan Kuliah Teori dan Model Bidang Studi* (Program Study S-3 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, t.t), hlm. 193.

<sup>30</sup>Owens, *Organizational Behavior*, hlm 237.

Bila madrasah sebagai organisasi terus melakukan kegiatan pembaharuan menyesuaikan diri dengan lingkungan karena tuntutan global, maka organisasi itu akan tetap eksis atau sehat. Sebuah organisasi sehat tidak hanya bertahan dalam lingkungannya, tapi terus mampu mengatasi dalam jangka panjang, dan terus berkembang dan memperluas, bertahan dan mengatasi berbagai permasalahan.

Agar efektif, organisasi harus mencapai tiga kegiatan inti yang penting menurut Owens yaitu (1). Mencapai tujuan, (2). Mempertahankan dirinya secara internal (3). Beradaptasi dengan environment<sup>31</sup>.

Sedangkan Daniels & Daniels menyebutkan setidaknya ada enam strategi global yang penting dan mendesak untuk dilakukan dalam rangka perubahan organisasi, yaitu (1) ciptakan suatu kejelasan cara pandang dan pola pikir; (2) kenalilah siapa pelanggan global kita; (3) pahamiilah keseimbangan global-lokal dan selalu menyesuainya; (4) bergeraklah dari keterisolasian menuju kemitraan; (5) melindungi para karyawan lokal tetapi berpandangan global; (6) selalu memanfaatkan penggunaan teknologi informasi. Untuk memfasilitasi proses menuju global, maka selain keenam strategi tersebut, ditambahkan dua langkah pragmatis yaitu (1) mengukur posisi global saat ini dan menetapkan prioritas; (2) mengambil langkah-langkah untuk mempercepat proses globalisasi<sup>32</sup>.

Dari berbagai pandangan tentang strategi yang dapat digunakan dalam rangka perubahan organisasi di era persaingan global saat ini, maka madrasah sebagai organisasi sekolah dapat melakukan salah satu strategi atau menggabungkannya menyesuaikan dengan kondisi organisasinya. Dengan cara ini maka eksistensi madrasah akan tetap terjaga.

## Penutup

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan dalam rangka menghadapi persaingan global, madrasah sebagai organisasi sekolah perlu melakukan perubahan organisasi agar eksistensinya tetap terjaga, diantaranya dengan:

1. Perumusan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) organisasi serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).
2. Menentukan tujuan serta menciptakan berbagai strategi yang sesuai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan selalu ada resistensi atau hambatan-hambatan baik yang sifatnya individual maupun organisasional dalam rangka proses perubahan organisasi.
3. Selalu beradaptasi dengan lingkungan dan perkembangan jaman, diantaranya mengenali siapa pengguna kita serta memanfaatkan perkembangan kemajuan teknologi.

Madrasah yang telah memiliki visi dan misi baru, serta dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, manajemen dan staf pengajar yang lebih terlatih akan meningkatkan status madrasah sebagai sekolah model dan menjadi percontohan

<sup>31</sup>Ibid hlm 237.

<sup>32</sup>Jhon L Daniels, & N Caroline Daniels, *Global Vision: Building New Models For the Corporation of the Future* (United States of America: Mc Graw-Hill. Inc., 1993), hlm 148.

bagi standar pengembangan seluruh madrasah lain khususnya di Indonesia. Dengan segala keunggulan yang dimiliki madrasah, tidak sulit memahami popularitas madrasah dan sekolah elite islam yang terus menanjak, karena muatan nilai-nilai akhlak, demokrasi, dan kepedulian sosial. Dengan rasa bangga dan simpati, kini madrasah bukan hanya merupakan ikon kebanggaan, melainkan juga merupakan salah satu wahana terpenting untuk menumbuhkan, mengembangkan, dan memelihara kebanggaan dalam diri generasi muda kaum muslim khususnya di era global.

Hal ini telah terbukti dengan adanya madrasah-madrasah unggulan yang tentunya bila dikaji secara mendalam telah menerapkan strategi dan pendekatan dalam rangka mengembangkan organisasinya, sehingga madrasah ini kini mampu menyediakan pendidikan yang berkualitas<sup>33</sup>.

Sebagai akhir dari penulisan konsep ini berdasarkan kajian teoritis, hasil penelitian serta fakta yang ada disarankan khususnya bagi pengelola madrasah agar terus berupaya melakukan perubahan organisasi dalam rangka pembaharuan menyesuaikan dengan tuntutan jaman yang selalu berubah, agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Bagi pengelola organisasi madrasah juga perlu memahami, mengkaji serta menerapkan strategi serta pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka perubahan organisasi madrasah yang dikelolanya.

### Daftar Rujukan

- Adianto, Sukirno. 2011. *Perubahan Budaya Organisasi Sekolah Potensial, Standar Nasional dan Rintisan Bertaraf International. (Study Multi Kasus Pada SMP Potensial Kepanjen 5, SMP SN Kepanjen 1 dan RSBI Kepanjen 4*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPs UM
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Daniels, Jhon L & Daniels, N Caroline. 1993. *Global Vision: Building New Models For the Corporation of the Future*. United States of America: Mc Graw-Hill. Inc
- Furchan, Arief. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia, Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*, Yogyakarta: Gema Media.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1997. *Behavior In Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hussey, D.E. 2000. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page limited.
- Kreitner R. & Kinichi, A. 2001. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Owens, R.g. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Philadelphia : Prentice Hall International, Inc.
- Pasmore, W . A. 1994. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley Sons, Inc.
- Potts, R. & Marsh, J.L. 2004. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers.

---

<sup>33</sup> Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu. 1999) hlm 79.

- Rice Jr, George dan Bishoprick, Dean W. 1971. *Conceptual Models of Organization*. New York: Meredith Corporation
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Organizational Behavior 9th edition*. New jersey. Prentice-Hall, Inc
- Saiyasain, M.S. 2003. *Organization Behavior*. New Delhi: the Mcgraw-Hill Publising Company.
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi*. Teori dan Praktek di Bidang pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sonhadji KH, Ahmad.(tt). *Bahan-Bahan Kuliah Teori dan Model Bidang Studi*. Program Study S-3 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, Ahmad. 2012. *Manusia, Teknologi dan Pendidikan: Menuju Peradaban Baru*. Malang: UM Press.
- Steenbrink, Karel. 1986, *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah*, Jakarta: LP3ES.
- Tim. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: UM Press.
- Tilaar. 2004. *Pradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Team Unijoyo. 2007. *Mencari Format Ideal Tentang Percepatan Pembangunan Madura*. Bangkalan: Unijoyo Press
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Bandung: Kencana Prenada Group.