

**Landscape Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam
(Kajian di MAN 1 Konawe Selatan)**

Badarwan

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
email: badarwan.kdi@gmail.com

Abstrak

Lembaga pendidikan, pada jalur dan jenjang apapun, tidak berada pada ruang kosong. Meskipun bersifat statis, tetapi keberadaan manusia di dalamnya menyebabkannya menjadi sangat dinamis. Pada lembaga pendidikan, dinamika sudah dimulai ketika melakukan perintisan, yaitu menangkap kebutuhan-kebutuhan terkini dari pelanggan. Semakin tinggi lagi dinamikanya ketika menghadapi kompetisi dengan sekolah-sekolah lain dalam merebut kepercayaan masyarakat. Karenanya pengembangan lembaga pendidikan merupakan sebuah keharusan, termasuk yang dilakukan di MAN 1 Konawe Selatan. Kajian sederhana ini mendeskripsikan berbagai hal yang terjadi dalam proses pengembangan kelembagaan MAN 1 Konawe Selatan, antara lain: profil dan perkembangan, sarana prasarana, peserta didik dan mutu pendidikan, biaya pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya sekolah. Penelusuran empirik menggunakan pendekatan kualitatif-deksriptif, dengan melakukan wawancara, mengamati, dan membaca dokumen. Data dianalisis dengan melakukan reduksi, display, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan MAN 1 Konawe Selatan merupakan hasil perjuangan panjang dari masyarakat, yang dimulai dari status swasta hingga menjadi sekolah negeri. Sarana prasarana senantiasa ditingkatkan untuk menjawab kebutuhan peserta didik. Demikian juga guru menunjukkan komitmen dalam perbaikan mutu pendidikan. Keberadaan kepala sekolah menjadi titik simpul dari berbagai upaya yang dilakukan warga sekolah, terutama dalam membangun budaya sekolah yang menunjukkan ciri khas MAN 1 Konawe Selatan.

Kata Kunci: Pengembangan Organisasi, Tranformasi, Madrasah

**Landscape Development of Islamic Education Institutions
(Study at MAN 1 Konawe Selatan)****Badarwan**Tarbiyah Faculty and Teacher Training of IAIN Kendari
email: badarwan.kdi@gmail.com**Abstract**

Educational institutions, on any path and level, are not in empty space. Although it is static, but the existence of humans in it causes it to be very dynamic. In educational institutions, the dynamics have begun when pioneering, which is to capture the current needs of customers. The higher the dynamics when facing competition with other schools in winning public trust. Therefore the development of educational institutions is a necessity, including those carried out at MAN 1 Konawe Selatan. This simple study describes various things that occur in the process of institutional development of MAN 1 Konawe Selatan, among others: profile and development, infrastructure, students and quality of education, education costs, leadership of school principals, and school culture. Empirical search uses a qualitative-descriptive approach, by conducting interviews, observing, and reading documents. Data is analyzed by doing reduction, display, and verification. The results showed that the existence of MAN 1 Konawe Selatan was the result of a long struggle from the community, starting from the status of the private sector to becoming a public school. Infrastructure facilities are constantly being improved to answer the needs of students. Likewise teachers show commitment in improving the quality of education. The existence of the principal becomes a knot of the various efforts made by the school community, especially in building a school culture that shows the distinctive features of South Man 1 Konawe.

**Keywords: Organizational Development, Transformation,
Madrasah**

Pendahuluan

Lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus¹. Perubahan yang sangat cepat menggandeng kecepatan perubahan pada level pelanggan pendidikan. Adaptasi lembaga pendidikan menjadi prasyarat dalam akseleratif tersebut. Jika tidak, maka lembaga pendidikan akan kehilangan semangat zaman, rendah relevansi, dan akhirnya ditinggalkan oleh masyarakat. Persoalan ini terkait dengan tanggung jawab sosial sekaligus komitmen mutu dari sebuah lembaga pendidikan².

Transformasi kelembagaan memang bukan jawaban atas tuntutan adaptasi sebuah lembaga pendidikan. Bagi lembaga pendidikan swasta yang memiliki jejaring mapan seperti Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama, tentu tidak akan pernah berpikir beralih status menjadi sekolah negeri. Lain persoalannya dengan sekolah-sekolah non afiliasi pada organisasi massa, mereka secara suka rela atau harus berorientasi untuk hidup dalam kendali negara. Hal ini bahkan dialami berbagai lembaga pendidikan, pada berbagai level. Sebagai contoh transformasi kelembagaan di PTKIN, dari STAIN ke IAIN, dari IAIN ke UIN. Sehingga persoalan transformasi ini menjadi tanda bahwa sebuah lembaga pendidikan sedang mengalami kenaikan derajat. Tentu saja ada catatan penting bahwa perangkat-perangkat kesiapan harus terpenuhi sehingga sebuah lembaga layak beralih status³.

Pada level Madrasah Aliyah, MAN 1 Konawe Selatan merupakan contoh menarik karena menjadi satu-satunya MAN di

¹ Syahrul, Syahrul. "Penelitian sebagai Instrumen Perbaikan Kualitas Kinerja Organisasi Pendidikan secara Berkelanjutan (Continuous Improvement)." *Al-Ta'dib* 6, no. 1 (2013): 150-163.

² Hubungan tanggung jawab sosial dan mutu lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam, oleh Syahrul diasumsikan sebagai sebuah keharusan dari lembaga berorientasi publik. Karena lembaga pendidikan itu lahir karena kebutuhan masyarakat, sehingga aktifitasnya mesti lebih dekat dengan masyarakat. Lihat Syahrul, Syahrul. "Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe." *Shautut Tarbiyah* 37, no. 23 (2017): 120-134.

³ Kesiapan sebuah lembaga terhadap tuntutan pengembangan organisasi dapat dibaca pada rencana jangka panjang, tidak hanya dalam bentuk dokumen tetapi terlacak secara fisik. Lihat Syahrul, Syahrul. "Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari)." *Al-Ta'dib* 9, no. 1 (2016): 162-181.

Kabupaten Konawe Selatan. Berasal dari madrasah swasta, MAN 1 Konawe Selatan mengalami masa-masa ujian yang cukup lama untuk meraih status madrasah negeri. Ketika status negeri sudah diperoleh, maka tantangan berikutnya adalah memantaskan diri di masyarakat, layaknya sekolah negeri. Keberadaan Pondok Modern Gontor 3 Puteri di Konda dan Pondok Modern Gontor 7 Putera di Mowila, tentu menjadi tantangan tersendiri. Demikian pula keberadaan SMAN Konda sebagai pesaing dalam merebut kepercayaan calon siswa.

Menariknya, dalam iklim kompetitif tersebut MAN 1 Konsel dapat menunjukkan eksistensi di masyarakat. Adaptasi terhadap perkembangan terus-menerus dilakukan, komitmen mutu jangka panjang, peningkatan kompetensi guru, pemberdayaan kegiatan ekstra kurikuler, hingga inovasi-inovasi. Dalam konteks inilah kajian ini dilakukan untuk melakukan penelusuran terkait berbagai aspek yang dapat diamati dalam pengembangan MAN 1 Konawe Selatan.

Pengembangan Organisasi sebagai Respon atas Perubahan

Organisasi tidak berada di ruang kosong, ia hadir dalam iklim interaktif berbagai variabel, baik yang langsung bersentuhan atau melalui hubungan tidak langsung. Persoalannya adalah pada kesadaran pemangku kepentingan, mengenali dengan baik berbagai gejala yang terjadi di lingkungan organisasi. Kemampuan membaca situasi mestinya terkoneksi dengan keinginan kuat untuk melahirkan upaya pengembangan organisasi. Sebagaimana anjuran Luthan, bahwa pengembangan organisasi sama dengan pengembangan sumber daya manusia⁴.

Sikap, keyakinan, nilai-nilai yang dimiliki manusia membuatnya mampu membuat respon atas perubahan. Bahkan akibat dari respon perubahan itu membuatnya dalam mengoreksi keyakinan dan nilai-nilai yang dianut, termasuk merubah sikap⁵. Sebagai makhluk rasional, manusia secara sadar memutuskan untuk menerima perubahan, tetapi mampu menimbang prioritas-prioritas

⁴ Luthans, Fred, and Bruce J. Avolio. "Authentic leadership development." *Positive organizational scholarship* 241 (2003): 258.

⁵ Bennis, Warren G. "Organization development: Its nature, origins, and prospects." (1969).

tertentu. Tidak hanya sekedar berubah, tetapi karena layak dan pantas untuk dikembangkan⁶.

Pengembangan organisasi memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

1. Harmonisasi hubungan antara pimpinan dan anggota organisasi
2. Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah organisasi secara lebih terbuka
3. Keterbukaan dalam berkomunikasi
4. Meningkatkan semangat kerja dan kemampuan mengendalikan diri.
5. Adaptasi terhadap perubahan⁷

Pengembangan organisasi dilakukan dengan menimbang faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat berupa sistem dan prosedur, kelengkapan dan fasilitas, serta proses dan sasaran. Adapun faktor eksternal mencakup kompetisi yang meningkat, perkembangan IPTEK, serta perubahan lingkungan fisik dan sosial⁸.

Menimbang perubahan yang sangat cepat dan berakibat pada kondisi yang tidak menentu, maka berbagai organisasi mencanangkan rencana strategis yang lebih fleksibel. Temuan-temuan pada berbagai organisasi yang mampu keluar dari kondisi demikian, terletak pada fleksibilitas dan adaptasi⁹.

Aspek kepemimpinan sangat menentukan ketika lembaga pendidikan dihadapkan pada situasi yang tidak menentu. Kualitas pemimpin yang diharapkan adalah figur pembeda yang memahami persoalan perubahan. Karakter manajer yang bertindak berdasarkan regulasi dan formalitas yang kaku, tidak dapat diharapkan untuk menghadapi kondisi-kondisi akseleratif. Watak *leader* akan mengambil posisi penting dalam iklim kompetitif. Terobosan, Inovasi,

⁶ McGill, Michael E., John W. Slocum Jr, and David Lei. "Management practices in learning organizations." *Organizational dynamics* 21, no. 1 (1992): 5-17.

⁷ <https://lovenadewi.wordpress.com/mata-kuliah-an/pengembangan-organisasi/diakses> 12 Mei 2019

⁸ <https://lovenadewi.wordpress.com/mata-kuliah-an/pengembangan-organisasi/diakses> 12 Mei 2019

⁹ Walaupun adaptasi tidak selalu berbarengan dengan penerapan manajemen strategik. Tumbangnya perusahaan-perusahaan besar ditengarai oleh ketidakmampuan internal mengenali kompetitornya. Lihat Kasali, Rhenald. *Disruption: tak ada yang tak bisa diubah sebelum dihadapi motivasi saja tidak cukup*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.

dan lompatan-lompatan hanya dimiliki oleh pemimpin yang berwatak leader¹⁰.

Budaya organisasi juga memegang peran penting dalam kondisi organisasi yang genting. Budaya organisasi yang lemah tidak dapat menahan laju perubahan yang sangat cepat. Jangkauan budaya organisasi sangat luas, bahkan mencakup seluruh sendi organisasi. Temuan-temuan ilmiah menegaskan bahwa berbagai variabel organisasional terhubung dengan budaya organisasi. Sebagai contoh, motivasi kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi secara kuat oleh budaya organisasi¹¹. Budaya organisasi juga membawa pengaruh pada komitmen kelembagaan dan kinerja anggota¹², serta perilaku sukarela anggota organisasi¹³.

Metode Penelitian

Kajian ini merupakan penelusuran yang bersifat kualitatif terhadap fakta-fakta maupun peristiwa yang ditemui di MAN 1 Konawe Selatan. Selanjutnya diungkapkan secara naratif dengan

¹⁰ Teoritikus seperti Stoner menegaskan perbedaan antara manajer dengan *leader* sebagai dua model pemimpin yang bertolak belakang. Jika manajer bertindak berdasarkan hirarki formal organisasi, sebaliknya *leader* sangat fleksibel. Ketika manajer mengandalkan kekuasaan formal, *leader* lebih mengedepankan pengaruh individual dan seni. Lihat Stoner, James AF, R. Edward Freeman, and D. R. Gilbert. "Management Prentice-Hall." (1997). Demikian pula Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. *Organizations: structure, processes, behavior*. Business Publications, Incorporated, 1973. Sejalan pula dengan Robbins, Stephen P., David A. DeCenzo, and Mary K. Coulter. *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.

¹¹ Koesmono, H. Teman. "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7, no. 2 (2006): 171-188.

¹² TAURISA, Chaterina Maulina, Indi DJASTUTI, and Intan Ratnawati. "Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)." PhD diss., Diponegoro University, 2012.

¹³ Lihat Badarwan, Badarwan. "Perilaku Sukarela di Pesantren: Karakter Langka di tengah Pusaran Pragmatisme SDM Lembaga Pendidikan." *Shautut Tarbiyah* 38, no. 24 (2018): 19-36. Lihat pula Oemar, Yohanas. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11, no. 1 (2013): 65-76.

melakukan perbandingan pada temuan-temuan penelitian maupun konsep-konsep relevan¹⁴. Beberapa informasi diperoleh melalui wawancara dan pengamatan, lainnya melalui penelusuran dokumen¹⁵. Untuk mendapatkan makna atas informasi yang terkumpul, dilakukan analisis data yang dimulai dengan proses pemilahan dan klasifikasi, penyajian secara naratif hingga ditemukan alur logisnya, dan penarikan kesimpulan¹⁶.

Profil dan Perkembangan MAN 1 Konawe Selatan

Madrasah Aliyah Negeri 1 Konawe Selatan yang selanjutnya dalam tulisan ini disebut MAN 1 Konawe Selatan berada di wilayah Kecamatan Konda Kabupaten Konawe Selatan. Beralamat di Jl. Mayjen Katamso Desa Tanea Kec. Konda Kab. Konawe Selatan, berdiri di atas tanah seluas 13.000 m² dengan status tanah hak milik pemerintah.

Keberadaan MAN 1 Konawe Selatan dimulai pada 1997 yang pada saat itu masih berstatus sekolah swasta yaitu Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Konda. Selanjutnya pada 30 desember 2003 beralih status menjadi sekolah Negeri, berdasarkan Surat Keputusan (SK) Menteri Agama No.558/03 yang ditanda tangani oleh Menteri Agama RI.

Kondisi MAN 1 Konawe Selatan ketika awal alih status amat sederhana, terletak antara 50 km dari ibu kota Kabupaten Konawe Selatan dan berada sekitar 30 Km dari pusat kota Kendari.

MAN 1 Konawe Selatan telah mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Drs Sulaiman (masa MAS hingga 2003)
2. Siswanto , S.Pd, (2003 - 2007)

¹⁴ Model penyelidikan seperti ini bersifat kualitatif-deksriptif, suatu bentuk penelitian kualitatif tingkat dasar, karena masih dipengaruhi konsep positivistik. lihat Bungin, Burhan. *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Kencana, 2007.

¹⁵ Wawancara, pengamatan, dan studi dokumen merupakan instrumen utama pengumpulan data kualitatif. lihat Sugiyono. *Metode penelitian pendidikan: (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Alfabeta, 2008.

¹⁶ Cara ini diambil dari model Miles dan Huberman yaitu: Reduksi, Display dan Verifikasi. Lihat Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, Michael A. Huberman, and Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.

3. Drs. Abdul Khomim (2007 - 2012)
4. Armin L. Tarang, S. Ag. (2012-2013)
5. Syafrial, S.Pd, M.Pd. (2013 - 2016)
6. Muspidar, S.Ag, MA. (2016 - berlangsung)

Gambar 1. Gerbang Masuk MAN 1 Konawe Selatan



Gambar 2. Profil MAN 1 Konawe Selatan

Nama	: MAN 1 Konawe Selatan
NPSN	: 40405891
Alamat	: Jl. Mayjen Katamso
Desa / Kelurahan	: Tanea
Kecamatan / Kota	: Konda / Konawe Selatan
Provinsi	: Sulawesi Tenggara
Status Sekolah	: Negeri
Jenjang Pendidikan	: SMA

MAN 1 Konawe Selatan menunjukkan semangat besar untuk menjadi persekolahan terpadang, unggul, dan berorientasi masa depan. Hal ini terlihat pada rumusan visi sekolah "Beriman, Cerdas, dan Berakhlakul Karimah". Visi tersebut merupakan asumsi sekolah tentang posisinya di masa depan, menjawab tantangan perubahan, seiring perkembangan peserta didik. Tugas-tugas pokok yang menjadi

agenda-agenda utama dalam mewujudkan visi di atas, dapat diperhatikan pada 9 (sembilan) butir rumusan misi sekolah:

1. Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengenalan ajaran agama.
2. Membangun budaya yang menuansa Islami terhadap seluruh keiatan belajar mengajar di Madrasah.
3. Melaksanakan proses pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien agar peserta didik dapat berkembang secara optimal dengan potensi yang dimiliki.
4. Meningkatkan pembelajaran peserta didik melalui pendidikan yang berkarakter dan berdaya saing global.
5. Meningkatkan pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
6. Mengoptimalkan proses pembelajaran dan pengembangan bakat, minat dan potensi peserta didik secara optimal melalui kegiatan ekstra kurikuler.
7. Menerapkan sikap akhlakul karimah bagi seluruh warga madrasah.
8. Mengoptimalkan pengalaman terhadap nilai-nilai agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.
9. Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam mengadakan hubungan sosial dengan alam sekitar yang dijiwai nilai islami.

Rumusan visi dan misi sekolah di atas menegaskan komitmen pimpinan untuk menjangkau berbagai aspek pengembangan peserta didik dalam desain pembangunan MAN 1 Konawe Selatan. Tidak hanya pada aspek fisik (jasmani), tetapi juga psikis (rohani). Tidak hanya penguatan ilmu atau kecerdasan tetapi pada kesehatan raga. Karenanya, fasilitas pendidikan yang tersedia didorong untuk mendukung potensi peserta didik secara komprehensif.

Gambar 3. Lapangan dan Perpustakaan MAN 1 Konawe Selatan



Peserta Didik dan Mutu Pendidikan MAN 1 Konawe Selatan

Peserta didik merupakan subjek tujuan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Hal ini merupakan turunan pemahaman bahwa persekolahan diadakan untuk menempah warga belajar menjadi manusia seutuhnya. Di sisi lain, keberadaan peserta didik pada sebuah sekolah adalah perlambang kepercayaan masyarakat sebagai pelanggan utama. Akibat dari pemahaman ini adalah perhatian yang sungguh-sungguh pada kegiatan peserta didik. Hal inilah yang diperhatikan dalam kegiatan-kegiatan siswa di MAN 1 Konawe Selatan. Para siswa melaksanakan kegiatan yang menyatu rutinitas belajar mereka. Kegiatan pembelajaran di kelas terkoneksi dengan kegiatan di luar kelas seperti gerakan Pramuka dan Palang Merah Indonesia.

Gambar 4. Kegiatan Pramuka dan PMI



Para guru MAN 1 Konawe selatan menyadari bahwa mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Meskipun demikian,

mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satu diantaranya adalah manajemen.

Kegiatan kepramukaan bertujuan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengelola, membina dan mengembangkan pramuka.
2. Membuat dan mengawasi pelaksanaan tata tertib siswa.
3. Mensyahkan keanggotaan perwakilan kelas.
4. Mensyahkan ART dan program kerja pramuka.
5. Menghadiri rapat-rapat pramuka.
6. Mengevaluasi tugas dan pelaksanaan pengurus pramuka.
7. Menyampaikan pelaksanaan tugas kepada kepala sekolah.

Sedangkan kelompok Palang Merah Remaja (PMR) menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengelola, membina dan mengembangkan PMR.
2. Membuat dan mengawasi pelaksanaan tata tertib siswa.
3. Menyerahkan keanggotaan perwakilan kelas.
4. Menyerahkan dan melantik pengurus PMR.
5. Menyerahkan ART dan program kerja PMR.
6. Mengevaluasi tugas pelaksanaan pengurus PMR.
7. Menyampaikan pelaksanaan laporan tugas kepada kepala sekolah.

Biaya Pendidikan

Biaya pendidikan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sekolah. Pengelolaannya mesti dilakukan secara transparan dan sesuai aturan yang berlaku. Kepala MAN 1 Konawe Selatan, Muspidar, MA menjelaskan tentang pungutan iuran komite disepakati yakni sebesar 30 ribu dan ditambah dengan iuran OSIS 5 ribu persemester. Hal ini dikarenakan dana BOS hanya membiayai Honorer guru yang mempunyai surat SK Kementrian Agama. Sementara yang tidak memiliki SK di bebankan kepada sekolah bersangkutan. Pihak sekolah menegaskan hanya menerima berapapun yang diberikan oleh Komite Sekolah, jangan ada intervensi dari sekolah, apalagi pada saat ulangan siswa harus dipulangkan karena tidak bayar uang Komite.

Hal tersebut bisa melanggar peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 75 tahun 2016 tentang komite sekolah dan peraturan Menteri Agama Nomor 66 tahun 2016 tentang perubahan kedua atas peraturan Menteri Agama Nomor 90 tahun 2013 tentang penyelenggaraan pendidikan Madrasah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Kepala sekolah harus dapat menggerakkan para guru untuk untuk mencapai kinerja yang maksimal, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan-kemampuan tersebut meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Persepsi para guru tentang posisi penting kepemimpinan sangat positif. Mereka memandang bahwa pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi diperlukan seorang manajer yang mempunyai kemampuan profesional dibidangnya, dan itu juga berlaku didunia pendidikan khususnya sekolah. Kualitas pengelolaan sekolah akan tergantung kepada seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin profesional di lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting, mengingat posisinya yang secara struktural sebagai pemimpin legal formal memiliki kekuasaan penuh pada lembaga yang. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas untuk mengarahkan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan. Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penerahan dan pengawasan. Dengan kemampuan manajerial yang baik diharapkan setiap kepala sekolah mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kinerjanya dengan baik.

Bila diamati bahwa guru sudah menunjukkan kinerja yang maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar, akan tetapi masih ada sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang baik, tentunya secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja guru secara makro, masih banyaknya guru yang tidak tepat waktu, guru yang dalam proses mengajar tidak sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Dengan kondisi kinerja guru yang buruk maka secara langsung juga berpengaruh terhadap prestasi siswa,

dikarenakan yang berinteraksi secara langsung dalam proses belajar dengan siswa adalah guru, sehingga hal itu menyebabkan terciptanya persepsi sebagian besar masyarakat bahwa hanya guru yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan belajar siswa.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa ada beberapa alasan atas terciptanya kondisi demikian, diantaranya kemajuan dibidang pendidikan membutuhkan manajer pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan, serta sebagian kepala sekolah di Indonesia lemah di dalam kompetensi supervisi dan manajerial. Selain itu, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan, padahal seorang guruhanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting dalam suatu lembaga pendidikan.

Sarana Prasarana Sebagai Penunjang Kegiatan Pendidikan

Pemenuhan kebutuhan sarana prasarana pendidikan harus diiringi dengan kepastian tentang efektifitas penggunaannya, serta pemeliharannya. Pengamatan penelitian ini menemukan bahwa beberapa fasilitas kurang terawat dengan baik, misalnya pintu kelas yang kurang baik untuk difungsikan, plafon retak sehingga terlihat kurang baik. Fasilitas lainnya yang cukup memadai diantaranya ialah tersedianya sebuah aliran air, kemudian tempat wudhu serta masjid yang bisa menampung siswa untuk shalat berjamaah. Sedangkan kondisi kamar mandi cukup bersih untuk digunakan, tidak terdapat kotoran yang begitu menonjol di area ini cukup terjaga kebersihannya, sehingga nyaman untuk kita pergunakan.

Terpeliharanya sarana prasarana pendidikan menunjukkan pengelolaan lembaga yang tertata baik. Di samping membentuk lingkungan yang sehat sehingga menjadi kondusif untuk kegiatan pembelajaran, kebersihan dan keteraturan juga menampakkan keindahan. Faktor-faktor tersebut merupakan aspek non teknis yang dapat memengaruhi lingkungan pendidikan, terutama warga belajar yakni guru dan peserta didik. Sebagai catatan, sarana prasarana yang sudah tidak dapat difungsikan dapat dihapus dari daftar asset sekolah, dan selanjutnya menjadi bahan perencanaan berikutnya.

Gambar 5. Kondisi Fasilitas Pendidikan



Salah satu gambar di atas adalah ruang perpustakaan yang digunakan oleh siswa untuk membaca buku serta melakukan kegiatan diskusi untuk menambah wawasan. Tampak sangat sederhana, terlihat banyak buku yang tersusun didalam rak-rak. Akan tetapi jumlah buku yang ada sudah cukup banyak sehingga dapat menambah ruang baca para siswa dalam berbagai ruang lingkup keilmuannya. Buku menjadi sebuah jendela dunia yang membuat seseorang mengetahui berbagai informasi. Para siswa mengharapkan kondisi perpustakaan yang lebih nyaman untuk membaca dilengkapi dengan sarana pencarian referensi berbasis teknologi informasi terbaru.

Sarana dan prasarana lainnya di MAN 1 Konawe Selatan adalah dapat dilihat sebagai berikut:

1. Tersedianya laptop sebagai penunjang para siswa dalam pembelajaran.
2. Tersedianya peralatan pada laboratorium.
3. Tersedianya tempat wudhu untuk melaksanakan ibadah sholat.

Membangun Budaya Sekolah

Sekolah yang ingin maju adalah sekolah yang dapat menunjukkan keistimewaannya dibanding sekolah-sekolah lainnya yang sederajat. Persoalan ini tidak selalu pada penampakan yang luar biasa, tetapi dapat ditunjukkan dalam hal-hal kecil tapi memiliki daya dorong secara psikis bagi seluruh warga sekolah. Prestasi-prestasi yang lahir di kemudian hari biasanya dimulai dengan suntikan-suntikan moral, menguras emosi warga sekolah untuk berbuat yang terbaik baik sekolahnya.

Pengamatan pada riset ini menunjukkan adanya simbol-simbol tulis dalam bentuk kalimat motivasi untuk para siswa yang dituntut agar mengemban ilmu dengan bersungguh-sungguh agar apa yang kita jadikan sebuah keinginan itu dapat tercapai kedepan. Contohnya dapat diperhatikan pada gambar berikut.

Gambar 6. Kalimat-Kalimat Inspiratif



Tulisan-tulisan demikian, sepintas hanya akan menjadi bacaan biasa jika hanya dikenalkan sesekali. Akan terasa berbeda jika diingatkan secara berulang pada media-media permanen. Karena setiap saat warga sekolah akan selalu dipaksa membacanya. Hasilnya adalah masuknya pesan-pesan tersebut pada memori warga sekolah, dan dalam jangka panjang merasuk ke alam bawah sadar mereka. Situasi akan menimbulkan internalisasi nilai, apalagi jika bersanding dengan kegiatan-kegiatan sekolah yang relevan. Maka perilaku warga

sekolah secara otomatis akan menunjukkan penampakan istimewa, menjadi identitas mereka.

Para siswa MAN 1 Konawe Selatan menilai keadaan yang ada pada sekolah ini menyimpan begitu banyak sisi positif yang begitu besar mengutamakan nilai-nilai agama untuk para siswanya dikarenakan pondasi utama dalam system pembelajaran dalam sekolah ini adalah menanamkan moral dan Agama sehingga bisa menjadi penunjang ketika para siswa telah meninggalkan sekolah ini untuk lanjut kejenjang berikutnya. Sebagai tambahan untuk para siswa, guru-guru yang berada di Madrasah ini begitu piawai dalam membimbing para siswa, terlihat beberapa siswa dapat menunjukkan sisi bakatnya dalam beberapa cabang seni dan olahraga, seperti PMR dan Pramuka yang kerap kali di ikut sertakan oleh para siswa dalam kompetisi. Namun ada juga yang unggul dalam intelektualnya, seperti salah satu siswa dari Man 1 Konawe selatan ini berhasil meunjukkan sebuah keberhasilan mendapatkan nilai terbaik pada ujian Nasional 2017.

Prestasi dan Ekstrakurikuler

Siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Konawe, Ahmad Badaruddin berhasil mewakili Sulawesi Tenggara (Sultra) masuk 10 besar "Grand Final Madrasah Student Leadership" di Hotel Asana Grand Parangrango Kota Bogor Jawa Barat, yang berlangsung sejak 27 hingga 30 November 2018. Kegiatan tersebut diadakan untuk memperingati hari Santri Nasional dan hari Sumpah Pemuda. Awal seleksi diikuti 830 siswa se-Indonesia, kemudian diseleksi lagi hingga hanya menyisakan 24 peserta dan Ahmad merupakan salsatunya. Atas capaiannya itu, Kepala Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kab. Konawe, H Ahmad Lita turut memberikan ucapan selamat kepada Ahmad Badarudin yang telah membawa harum nama madrasah.

Ketersediaan alat-alat untuk kelengkapan olahraga seperti bola volley, raket, net pimpan, bola pimpan sangat membantu kegiatan ekstrakurikuler dan prestasi siswa. Keberadaan lapangan tenis meja, sarana ini selalu digunakan oleh para siswa untuk mengembangkan bakatnya sehingga bisa mewakili sekolah Madrasah dalam ajang kejuaraan nantinya. Para siswa pun antusias untuk menggunakan sarana ini. Sarana penunjang ini terus dijaga dan dilakukan rehabilitasi jika mengalami kerusakan.

Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Administrasi modern menyarankan perlunya menjaga hubungan sekolah dengan masyarakat¹⁷. Komunikasi dilakukan secara aktif oleh pihak sekolah tentang berbagai perkembangan. Secara struktural kegiatan ini didelegasikan kepada aparat sekolah yaitu bagian Humas atau Hubungan Masyarakat.

Saat ini kegiatan-kegiatan hubungan masyarakat telah menggunakan media internet dan aplikasi online. Melalui website masing-masing lembaga, segala perkembangan dapat dipantau. Pada saat yang sama, masyarakat sebagai pelanggan lembaga pendidik mesti cerdas dalam memanfaatkan media-media online agar dapat memantau lembaga-lembaga pendidikan.

Media komunikasi di MAN 1 Konawe Selatan juga menggunakan media manual, yaitu papan kegiatan sekolah. Papan kegiatan menjadi salah satu media informasi yang digunakan pihak sekolah untuk lebih memahami struktur yang tertera di MAN 1 Konawe Selatan. Lebih detilnya lagi papan tanda Madrasah tersebut berisi tentang jadwal kerja kepala Madrasah dalam melakukan tugasnya sehari-hari. Kontennya dapat bervariasi, seperti deskripsi kerja, perkembangan peserta didik, maupun kondisi guru. Humas membantu kepala Madrasah dalam mensosialisasikan berbagai program sekolah kepada masyarakat

Gambar 7. Salah Satu Papan Kegiatan Sekolah.



¹⁷ Umar, Munirwan. "Manajemen Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Dalam Pendidikan." *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling* 2, no. 1 (2016): 18-29.

Pembahasan

Pengembangan organisasi sekolah mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan skala besar, pembiayaan pendidikan, kalkulasi kebutuhan sarana prasarana, perbaikan mutu dan kinerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan sekolah. Kondisi sekolah yang statis memerlukan anjuran perubahan seperti disarankan Lewin, yaitu melakukan pendobrakan terhadap tradisi mapan, kemudian membentuk tradisi baru yang lebih mantap¹⁸.

Dalam pendekatan budaya organisasi, nilai-nilai organisasi menempati piramida tertinggi dalam konstruksi budaya. Nilai-nilai yang menghambat kemajuan mestinya tidak tertutup dari tindakan korektif. Asumsi-asumsi dasar organisasi diturunkan dari nilai-nilai, selanjutnya mewujudkan pada bukti-butki fisik atau produk kebudayaan¹⁹.

Meskipun demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi variabel simpul dari berbagai ikhtiar pengembangan organisasi. Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam pengembangan madrasah adalah kepemimpinan progresif berbasis nilai-nilai agama. Progresif sebagai adaptasi terhadap tuntutan perkembangan yang sangat cepat. Nilai-nilai agama diperlukan agar praktik kepemimpinan lebih dekat dengan kehidupan madrasah²⁰.

Perbaikan pada aspek kepemimpinan juga sangat dianjurkan oleh Bolman. Bahwa persoalan sumber daya manusia, penggunaan kekuasaan, penciptaan kesatuan, dan relevansi organisasi bermuara pada perbaikan kepemimpinan²¹. Ini menegaskan tipikal transformasional berbasis religius dibutuhkan oleh madrasah dalam proses pengembangan organisasi.

¹⁸ Lewin menyusun konsep perubahan seperti kerja-kerja lemari es, yang dimulai dengan proses pencairan, selanjutnya dilakukan perubahan untuk dilakukan pembekuan kembali. Lihat Burnes, Bernard. "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal." *Journal of Management studies* 41, no. 6 (2004): 977-1002.

¹⁹ Lihat Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.

²⁰ Istilah ini relevan dengan tema yang dianjurkan oleh Syahrul tentang kepemimpinan Religio-Transformasional. Lihat Syahrul dalam RELIGIO-TRANSFORMASIONAL, K. E. P. E. M. I. M. P. I. N. A. N., SYAHRUL MARHAM, and IHWAN FAUZI. "EKSEKUTIF SUMMARY."

²¹ Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kesimpulan

MAN 1 Konawe selatan lahir dari masyarakat, sebagai perwujudan keinginan masyarakat mewujudkan persekolahan bernuansa keagamaan di Wilayah Konda. Tekad suci itu bersambut dengan alih status dari swasta menjadi madrasah aliyah negeri, yang sebenarnya dapat dikatakan sebagai "dari masyarakat kembali ke masyarakat". Karena menjadi madrasah negeri tetap menempatkannya dekat dengan masyarakat. Transformasi kelembagaan dipahami sebagai proses adaptasi perubahan zaman, dan menjadi tanda keinginan untuk terus hadir dalam jangka waktu yang panjang. Perangkat-perangkat kesiapan transformasi kelembagaan disiapkan dan diperbaiki kualitasnya secara berkelanjutan, mulai dari perencanaan strategik, pembiayaan, sarana prasarana, mutu dan prestasi, budaya organisasi dan kepemimpinan.

Daftar Pustaka

- Badarwan, Badarwan. "Perilaku Sukarela di Pesantren: Karakter Langka di tengah Pusaran Pragmatisme SDM Lembaga Pendidikan." *Shautut Tarbiyah* 38, no. 24 (2018): 19-36.
- Bennis, Warren G. "Organization development: Its nature, origins, and prospects." (1969).
- Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Bungin, Burhan. *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Kencana, 2007.
- Burnes, Bernard. "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal." *Journal of Management studies* 41, no. 6 (2004): 977-1002.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. *Organizations: structure, processes, behavior*. Business Publications, Incorporated, 1973.
- [https://lovenadewi.wordpress.com/mata-kuliah-an/pengembangan-organisasi/diakses 12 Mei 2019](https://lovenadewi.wordpress.com/mata-kuliah-an/pengembangan-organisasi/diakses%2012%20Mei%202019)
- Kasali, Rhenald. *Disruption: tak ada yang tak bisa diubah sebelum dihadapi motivasi saja tidak cukup*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- Koesmono, H. Teman. "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7, no. 2 (2006): 171-188.
- Luthans, Fred, and Bruce J. Avolio. "Authentic leadership development." *Positive organizational scholarship* 241 (2003)
- McGill, Michael E., John W. Slocum Jr, and David Lei. "Management practices in learning organizations." *Organizational dynamics* 21, no. 1 (1992).
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, Michael A. Huberman, and Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage, 1994.
- Oemar, Yohanas. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11, no. 1 (2013): 65-76.

- RELIGIO-TRANSFORMASIONAL, K. E. P. E. M. I. M. P. I. N. A. N., SYAHRUL MARHAM, and IHWAN FAUZI. "EKSEKUTIF SUMMARY."
- Robbins, Stephen P., David A. DeCenzo, and Mary K. Coulter. *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Stoner, James AF, R. Edward Freeman, and D. R. Gilbert. "Management Prentice-Hall." (1997).
- Sugiyono. *Metode penelitian pendidikan:(pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Alfabeta, 2008.
- Syahrul, Syahrul. "Penelitian sebagai Instrumen Perbaikan Kualitas Kinerja Organisasi Pendidikan secara Berkelanjutan (Continuous Improvement)." *Al-Ta'dib* 6, no. 1 (2013): 150-163.
- Syahrul, Syahrul. "Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe." *Shautut Tarbiyah* 37, no. 23 (2017): 120-134.
- Syahrul, Syahrul. "Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari)." *Al-Ta'dib* 9, no. 1 (2016): 162-181.
- TAURISA, Chaterina Maulina, Indi DJASTUTI, and Intan Ratnawati. "Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)." PhD diss., Diponegoro University, 2012.
- Umar, Munirwan. "Manajemen Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Dalam Pendidikan." *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling* 2, no. 1 (2016): 18-29.