

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, Sistem Pendidikan Nasional (SPN) menghadapi berbagai tantangan yang cukup besar dan mendasar, terutama dalam konteks pembangunan masyarakat, negara, dan bangsa. Tantangan itu dirasakan sehubungan dengan keadaan dan permasalahan di berbagai bidang kehidupan yang secara langsung memiliki kaitan dengan sistem pendidikan nasional. Tantangan ini bersumber dari dua faktor yang saling berpengaruh, baik faktor luar (*ekstern*), maupun faktor dalam (*intern*). Oleh karena itu, pendidikan (organisasi pendidikan) dituntut untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan agar mampu merespon dan mengatasi berbagai tantangan tersebut. Depdiknas (2003) mengidentifikasi tantangan-tantangan yang menuntut organisasi pendidikan harus berubah, diantaranya adalah (1) upaya mencapai keunggulan di bidang pendidikan, (2) pembentukan karakter bangsa, (3) penguasaan iptek, (4) memperkokoh integrasi bangsa, dan (5) sistem pembelajaran dan penilaian yang efektif (Abdul Azis Wahab, 2011:275).

Perubahan pendidikan mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait, karena organisasi pendidikan atau sekolah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan *output* pendidikan. Dua komponen utama tersebut adalah pertama, perubahan dalam pengelolaan yang meliputi: kepemimpinan, komunikasi, hubungan internal, dan eksternal organisasi. Kedua, perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi: tim manajemen supervisi, peran guru, para staf pendukung operasional, metodologi perbaikan berkelanjutan, rancang bangun kurikulum, monitoring terhadap kemajuan siswa, dan program penilaian. Permasalahannya

sekarang adalah bagaimana sinergi berlangsung antar elemen tersebut sehingga dapat mendorong terjadinya perubahan dalam pengelolaan yang telah terbukti merupakan titik lemah hampir semua organisasi pendidikan dan lebih khusus lagi sekolah. Oleh karena itu, perubahan sekolah hanya dapat terjadi apabila kepala sekolah dan guru memiliki dan memahami visi misi madrasah, dan mampu menciptakan kondisi yang kondusif; mampu untuk mengantisipasi dan proaksi terhadap perubahan; dan memelihara dan menumbuhkan nilai-nilai keyakinan, sikap, dan budaya sekolah yang baik (Abdul Azis Wahab, 2011:295).

Perubahan di sekolah selalu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar. Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut (Mulyasa, 2011:181).

Havelock dalam Abdul Azis Wahab (2011:297) secara spesifik mengemukakan salahsatu fungsi kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam memberdayakan semua personel sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan perubahan yakni sebagai *process helper*. Havelock menjelaskan secara rinci mengenai agen perubahan sebagai *process helper*, untuk menghasilkan inovasi dengan melukiskannya dalam enam tahap sebagai berikut: tahap membangun hubungan, tahap mendiagnosis masalah, tahap mendapatkan sumber-sumber yang relevan, tahap memilih solusi yang tepat, tahap memperoleh penerimaan, tahap menstabilkan, dan memperbaharui diri. Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi bahwa tahap yang diperlukan dalam mengelola perubahan di sekolah diantaranya: menemukan, mengkomunikasikan, mengkaji dan menganalisis, mencari dukungan, mencoba, dan menerima perubahan. Guna mendukung keberhasilan pengelolaan perubahan tersebut,

maka harus diperhatikan faktor utama yang sangat mempengaruhinya yaitu apa yang dikenal selama ini dengan budaya atau iklim sekolah.

Sekolah-sekolah yang selama ini menjalankan organisasi bertumpu kepada kepala sekolah bersama para gurunya, harus melakukan perubahan dengan melibatkan masyarakat yang bukan hanya orang tua murid, tetapi juga masyarakat lainnya yang tergabung maupun tidak dalam wadah komite sekolah yaitu pemangku kepentingan sekolah. Bagi sebagian kepala sekolah yang telah terbiasa mengambil keputusan sendiri dengan menerapkan perilaku birokratis, tentu merasa tidak nyaman melibatkan masyarakat melalui wadah komite sekolah, sehingga kepala sekolah berusaha menempatkan orang-orang pada komite sekolah adalah yang dapat dikendalikannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut tidak bersedia melakukan perubahan, karena perubahan itu mengganggu eksistensi dirinya sebagai kepala sekolah dan mengganggu kegiatan rutin yang selama ini sudah berjalan dengan baik.

Kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan adalah kepala sekolah memimpin para gurunya, sehingga berkomitmen untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik. Kepala sekolah yang demikian ini mempunyai sikap dan pembawaan yang tenang dan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan. Dapat menerima perbedaan yang membingungkan, tidak memaksakan pandangannya, atau selalu ingin memenangkan argumentasi-argumentasinya. Sedangkan dari pihak masyarakat yang selama ini merasa bahwa manajemen sekolah tidak boleh dicampuri, dan hal itu hanya urusan sekolah (Syaiful Sagala, 2013:201).

Manajemen menurut George R. Terry dalam Sukmadi (2012:19) adalah proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan, baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan

yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula. Sementara itu, perubahan menurut Nur Nasution (2010:3), berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan-perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses, mekanisme kerja, sumber daya manusia (SDM), dan budaya. Kilmann dalam Edy Sutrisno (2011:100) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Model manajemen perubahan menurut Kurt Lewin dalam Wibowo (2012:77), bahwa perubahan terdiri dari proses *unfreezing* (mengenal perlunya perubahan), *changing* (berusaha untuk menciptakan kondisi baru), dan *refreezing* (menggabungkan, menciptakan, dan memelihara perubahan).

Pada studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada tanggal 18 Oktober 2016 di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung, peneliti menemukan perubahan budaya dalam bidang keagamaan dengan menambah program baru yaitu shalat sunat dhuha bersama, *istighosah*, membaca Al-Quran hafalan sekaligus *muroja'ah*-nya yang rutin dilaksanakan setiap hari senin pagi 2 minggu sekali.

Pada studi pendahuluan lanjutan yang dilakukan peneliti berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 25 Oktober 2016 di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung, peneliti menemukan beberapa perubahan budaya yang dilakukan oleh pihak

madrasah. Perubahan budaya tersebut diantaranya dalam bidang ekstrakurikuler dengan menambah fasilitas dan materi ekstrakurikuler budaya sunda seperti tari kipas, angklung, rampak kendang, dan karawitan. Selanjutnya, perubahan budaya dalam menciptakan madrasah berbudaya lingkungan alasannya karena kurangnya kesadaran dan kebiasaan yang kurang baik dari peserta didik dalam peduli lingkungan di sekitar madrasah, dan mayoritas peserta didik berada di lingkungan yang kumuh. Perubahan budaya tersebut dilakukan oleh kepala madrasah tidak lain bertujuan untuk menciptakan madrasah yang unggul di bidang imtaq, ipteks, serta berbudaya lingkungan sesuai dengan visi dan misi yang diinginkan oleh kepala madrasah.

Hasil studi pendahuluan diperoleh kenyataan menarik yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan peserta didik (seluruh warga madrasah) di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung selalu melakukan perubahan budaya, diantaranya: perubahan budaya di bidang keagamaan, perubahan budaya bidang ekstrakurikuler dengan menambah materi dan fasilitas ekstrakurikuler budaya sunda, dan menciptakan madrasah berbudaya lingkungan. Fenomena tersebut menarik untuk diteliti lebih jauh, dan memunculkan beberapa masalah mendasar diantaranya: Apa yang menjadi latar belakang adanya perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung? Bagaimana *Unfreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung? Bagaimana *Changing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung? Bagaimana *Refreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung? Jika ada kendala, apa saja faktor penghambatnya? Jika berhasil, apa saja faktor penunjangnya?

Berdasarkan fenomena dan pentingnya masalah di atas untuk diteliti, maka akan dilaksanakan penelitian terkait manajemen perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah

Negeri 2 Kota Bandung dengan judul: “**Manajemen Perubahan Budaya Madrasah Tsanawiyah (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi objektif Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung?
2. Bagaimana *unfreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung?
3. Bagaimana *changing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung?
4. Bagaimana *refreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung?
5. Apa faktor penunjang dan penghambat dalam perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi objektif Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui *unfreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui *changing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui *refreezing* perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.

5. Untuk mengetahui faktor penunjang dan penghambat perubahan budaya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian ini penting karena menghasilkan uraian yang akurat dan aktual yang dapat memberikan manfaat dalam menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis dan secara praktis penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
  - a. Untuk mendukung teori-teori yang sudah ada sehubungan dengan masalah yang dibahas yaitu manajemen perubahan budaya madrasah tsanawiyah.
  - b. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan tentang manajemen perubahan budaya madrasah tsanawiyah.
- 2) Secara praktis
  - a. Untuk memberikan manfaat kepada masyarakat luas pada umumnya, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung pada khususnya.
  - b. Memperluas khasanah wawasan pengetahuan bagi peneliti mengenai manajemen perubahan budaya madrasah tsanawiyah.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan *sample* sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbal*,

teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada *generalisasi* (Sugiyono, 2015:15).

Manajemen menurut George R. Terry dalam Sukmadi (2012:19), Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan, baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula. Sementara itu, perubahan menurut Nur Nasution (2010: 3), perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan-perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses, mekanisme kerja, Sumber Daya Manusia (SDM), dan Budaya. Kilmann dalam Edy Sutrisno (2011:100) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Model manajemen perubahan menurut Kurt Lewin dalam Wibowo (2012:77), bahwa perubahan terdiri dari proses *Unfreezing* (mengenal perlunya perubahan), *Changing* (berusaha untuk menciptakan kondisi baru), *Refreezing* (menggabungkan, menciptakan, dan memelihara perubahan). Ketiga siklus manajemen perubahan model Kurt Lewin dijelaskan secara lebih rinci oleh Aceng Muhtaram (2009:12) sebagai berikut:

1. *Unfreezing* (Pencairan)



Tahap pertama ini adalah mempersiapkan diri kita sendiri, atau orang lain, sebelum perubahan. Artinya, menciptakan situasi-situasi dimana orang-orang menginginkan perubahan. Semakin orang-orang merasa bahwa perlu perubahan, semakin mereka termotivasi untuk melakukan perubahan. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kebutuhan untuk perubahan
  - 1) Survey organisasi untuk memahami situasi saat ini.
  - 2) Memahami alasan mengapa perubahan harus dilakukan.
- b. Memastikan adanya dukungan yang kuat dari manajemen puncak
  - 1) Menggunakan para pemangku kepentingan dan analisis manajemen untuk mengidentifikasi, mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci dalam organisasi.
  - 2) Membingkai masalah sebagai salahsatu lingkup penting organisasi.
- c. Membuat sesuatu yang perlu untuk melakukan perubahan
  - 1) Membuat pesan menarik untuk mengubah mengapa harus terjadi perubahan.
  - 2) Menggunakan visi dan strategi sebagai bukti pendukung.
  - 3) Berkomunikasi dengan visi dalam hal perubahan yang diperlukan.
  - 4) Menekankan “mengapa”.
- d. Mengelola dan memahami keraguan dan kekhawatiran
  - 1) Tetap terbuka untuk karyawan dan keprihatinan dalam hal yang perlu dirubah.

## 2. *Changing* (Pengubahan)

Pengubahan adalah gerakan atau perjalanan batin dalam reaksi terhadap perubahan. Tahap kedua ini terjadi karena terjadinya perubahan yang diperlukan. Pada tahap ini orang-

orang tidak yakin atau bahkan takut. Untuk itu, dukungan sangat penting dan bisa dalam bentuk pelatihan, *coaching*, dan belajar dari kesalahan sebagai bagian dari proses. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:

a. Sering berkomunikasi

- 1) Melakukan komunikasi di seluruh perencanaan dan pelaksanaan perubahan.
- 2) Menjelaskan manfaat perubahan.
- 3) Menjelaskan secara tepat bagaimana perubahan yang akan berlaku pada semuanya.
- 4) Mempersiapkan diri untuk semua orang yang datang.

b. Mengusir rumor

- 1) Pertanyaan terbuka dan jujur.
- 2) Segera menangani masalah.
- 3) Berkaitan dengan kebutuhan untuk kembali ke kebutuhan operasional.

c. Memberdayakan tindakan

- 1) Memberikan banyak pilihan untuk keterlibatan karyawan.
- 2) Ada upaya manajer memberikan pengarahan harian.

d. Melibatkan masyarakat dalam proses

- 1) Menghasilkan kesuksesan dalam jangka pendek untuk memperkuat perubahan.
- 2) Negosiasi dengan pihak eksternal yang diperlukan (seperti karyawan organisasi).

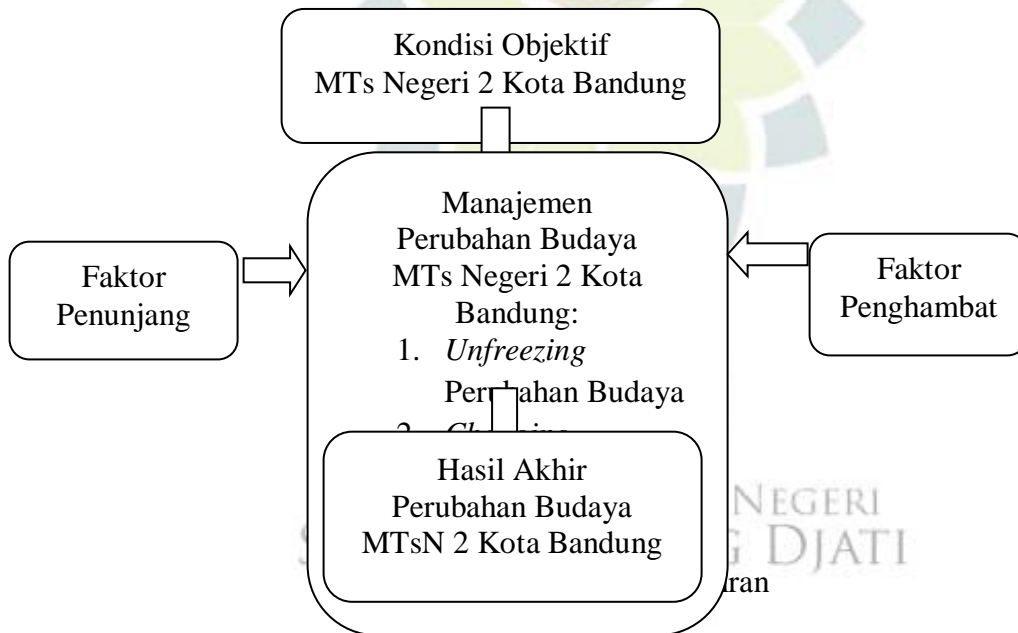
3. *Refreezing* (Pembekuan)

Setelah pengubahan selesai, dan semua orang telah menemukan posisi mereka lagi, maka perlu dilakukan pelembagaan perubahan, menjadikan mereka status *quo* yang baru. Tahap ini akan membentuk stabilitas perubahan yang telah dibuat. Perubahan yang diterima menjadi norma baru. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:

- a. Tancapkan perubahan ke dalam budaya
  - 1) Identitas apa yang mendukung perubahan.
  - 2) Mengidentifikasi hambatan untuk bisa mempertahankan perubahan.
- b. Mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan
  - 1) Menjamin adanya dukungan kepemimpinan.
  - 2) Menciptakan sistem penghargaan.
  - 3) Membangun sistem umpan balik.
  - 4) Menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang diperlukan.
- c. Memberikan dukungan dan pelatihan
  - 1) Menyimpan semua informasi dan dukungan.
- d. Merayakan keberhasilan.

## Kerangka Pemikiran

### Manajemen Perubahan Budaya Madrasah Tsanawiyah (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung)



#### E. Kajian Pustaka dan Hasil Penelitian yang Relevan

1. Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam di UIN SGD Bandung, Imam Munajat tahun 2016, dengan judul “Manajemen Perubahan Pendidikan” (Penelitian di SMP Plus Al-Istiqomah Baleendah Kabupaten Bandung).

Skripsi Imam Munajat ini isinya tentang perubahan sarana sekolah dan perubahan etika guru. Hasil dari perubahan sarana sekolah yaitu berubahnya sarana dari Cipicung ke Cipeuteuy. Sedangkan perubahan etika guru yaitu berubahnya etika guru menjadi lebih baik seperti hadir tepat waktu, tidak merokok, dan lain-lain.

2. Tesis Prodi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, Arto Suharto Prawirodirdjo tahun 2007, dengan judul “Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak” (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta)

Tesis Arto Suharto Prawirodirdjo berisi tentang perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dengan melakukan perubahan diantaranya menerapkan sistem administrasi modern. Perubahan organisasi ini diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai, profesionalisme, dan integritas pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang prima yang berorientasi pada kepuasan wajib pajak.

3. Jurnal TA'DIB, volume XIX, No. 02, November 2014, Afriantoni tahun 2014, dengan judul “Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”.

Jurnal Afriantoni ini, latar belakang penelitiannya didasarkan pada perubahan iklim pendidikan yang dianggap berubah drastis dalam kurun waktu tertentu menuju madrasah yang unggul dan berkualitas. Hal ini karena adanya upaya manajemen menuju perubahan yang dilakukan secara mendasar oleh seorang kepala madrasah. Hasil penelitiannya adalah adanya pengembangan manajemen perubahan, keberhasilan kepemimpinan, dan keberhasilan pengembangan fasilitas.

4. Jurnal Pendidikan Islam, volume 2, No. 2, Desember 2014, Masrukhin tahun 2014, dengan judul “Urgensi Manajemen Perubahan di Madrasah”.

Jurnal Masrukhin ini substansinya menjelaskan agar perubahan yang diusung itu berjalan secara efektif dan efisien dalam berorganisasi khususnya di madrasah, maka perlu memperhatikan beberapa hal yaitu: (1) perubahan paradigma dalam kepemimpinan di madrasah dalam bentuk kepemimpinan fasilitatif dalam perspektif pemberdayaan, dan kepemimpinan madrasah dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), (2) profesionalisme guru dalam manajemen perubahan, (3) budaya organisasi dalam manajemen perubahan dalam bentuk mensinergikan budaya organisasi yang ada dengan rencana strategis yang akan dikembangkan, (4) level manajemen perubahan di madrasah.

5. Jurnal Madrasah, volume II No. 1, Desember 2009, Mulyadi tahun 2009, dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Madrasah”.

Jurnal Mulyadi ini menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dapat meningkatkan budaya madrasah, merujuk pada bagaimana ia dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di madrasah. Kepala madrasah hendaknya menekankan akan pentingnya membangun budaya madrasah yang bisa memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pendidikan di madrasah.

6. Jurnal Forum Ilmiah, volume 9, No. 2, Mei 2012, Rojuaniah tahun 2012, dengan judul “Perubahan Budaya Organisasi.”

Jurnal Rojuaniah ini mengatakan bahwa dengan bervariasinya tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya organisasi, para pimpinan yang terlibat dan bertanggung jawab

terhadap proses perubahan organisasi harus mengantisipasi kemungkinan adanya resistensi dari pegawai.

7. Buku *Manajemen Perubahan (Edisi Ketiga)*. Wibowo. 2012. Jakarta: Rajawali Pers

Buku manajemen perubahan edisi 3 ini, lebih diperkaya materinya, untuk memperluas wawasan pemahaman kita tentang manajemen perubahan. Secara khusus dalam edisi 3 ini ditambahkan pembahasan berkenaan dengan masalah dalam implementasi perubahan. Edisi 3 ini juga membahas tentang pentingnya mencari terobosan baru dalam manajemen, selaras dengan berkembangnya perubahan.

8. Buku *Manajemen Perubahan: Landasan Teoritis untuk Praktik Kepemimpinan Institusional Pendidikan*. Aceng Muhtaram Mirfani. 2009. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa

Buku manajemen perubahan karangan Aceng Muhtaram Mirfani ini lebih jelas dan dispesifikan kepada perubahan yang harus dilakukan oleh institusi pendidikan agar mampu bersaing dan bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

Sementara itu, untuk menjaga keaslian penelitian dan penulisan hasil penelitian ini, ada hal-hal yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung, peneliti lebih menekankan pada judul manajemen perubahan budaya, perubahan-perubahannya itu ada 3 macam, yaitu: pertama, perubahan budaya bidang keagamaan; kedua, perubahan budaya bidang ekstrakurikuler sunda; dan ketiga, perubahan budaya menciptakan madrasah berbudaya lingkungan.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG