

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan dipandang sebagai fondasi utama dalam membangun kualitas sumber daya manusia dan menentukan arah kemajuan suatu bangsa. Di Indonesia, madrasah sebagai lembaga pendidikan bercorak Islam memikul tanggung jawab ganda yaitu selain mentransmisikan nilai-nilai keagamaan, madrasah juga dituntut melahirkan peserta didik yang mampu bersaing dalam realitas global yang terus berubah. Dalam kenyataannya berbagai keterbatasan sering menjadi hambatan, terutama di madrasah swasta yang umumnya beroperasi dengan sumber daya finansial, SDM, dan fasilitas yang tidak memadai, sehingga berdampak pada kualitas layanan pendidikan yang diberikan¹. Untuk menjawab tantangan tersebut, pemerintah merumuskan kebijakan konversi madrasah swasta menjadi madrasah negeri sebagaimana tercantum dalam Pedoman Konversi Madrasah Swasta Menjadi Negeri (Kementerian Agama RI, 2022). Kebijakan ini dimaksudkan sebagai langkah strategis untuk memperluas pemerataan layanan pendidikan yang bermutu melalui penataan pendanaan, pemenuhan standar nasional, dan penguatan struktur kelembagaan.

Perubahan status dari swasta ke negeri sejatinya bukan hanya pergeseran administratif, tetapi sebuah proses transformasi organisasi yang kompleks. Perubahan ini menyentuh aspek pengelolaan, tata kelola akademik, budaya kerja, hingga penyediaan sarana dan prasarana. Menurut Ainscow & Chapman (2025) perubahan tersebut menekankan bahwa pemerataan kualitas pendidikan tidak cukup hanya melalui perluasan akses, tetapi juga memastikan bahwa institusi pendidikan memiliki kapasitas yang memadai untuk

¹ Reza A. Madani, "Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy," *Higher Education Studies* 9, no. 2 (2019): 15, <https://doi.org/10.5539/hes.v9n2p15>.

menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas². Maka dari itu konversi madrasah perlu dilihat sebagai upaya sistematis untuk mewujudkan keadilan mutu yakni memastikan madrasah yang selama ini kurang beruntung secara sumber daya dapat sejajar dengan satuan pendidikan negeri lainnya.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Tasikmalaya sebelumnya dikenal sebagai Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Hikmah yang merupakan salah satu madrasah yang mengalami transisi mendasar tersebut. Konversi ini diyakini membawa rangkaian perubahan yang merembet ke seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan. Penelitian ini berawal dari dugaan bahwa proses transformasi tersebut memiliki dinamika yang perlu dikenali secara mendalam, baik dalam mekanisme perubahan, faktor pendorong dan penghambat, maupun dampaknya terhadap mutu pembelajaran di madrasah.

Proses transformasi pasca-konversi bersifat multidimensi, mencakup: (1) tata kelola dan struktur kelembagaan, di mana sistem administrasi harus beradaptasi dengan regulasi birokrasi negara yang lebih terstruktur, mengacu pada fungsi-fungsi manajemen pendidikan (perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi serta standar pengelolaan); (2) sumber daya manusia dan sarana prasarana, termasuk rekrutmen dan pengembangan guru sesuai standar pendidik, serta transformasi fasilitas untuk memenuhi standar sarana dan prasarana; (3) pembiayaan dan akuntabilitas, dengan alokasi anggaran pemerintah yang lebih pasti diiringi tuntutan transparansi dan pengelolaan keuangan yang efisien sesuai standar pembiayaan. Keseluruhan proses perubahan ini harus bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

Konsep mutu pendidikan menjadi inti tujuan transformasi. Joseph M. Juran mendefinisikan mutu sebagai "kesesuaian untuk digunakan" (*fitness for use*) dan menekankan siklus berkelanjutan melalui Trilogi Juran: *Quality Planning* (perencanaan mutu), *Quality Control* (pengendalian mutu), dan *Quality Improvement* (peningkatan mutu). Penerapan prinsip ini dalam konversi

²Mel Ainscow and Christopher Chapman, "Developing Equitable Education Systems: Propositions and Barriers," *Journal of Educational Change* 26, no. 2 (2025): 373, <https://doi.org/10.1007/s10833-025-09527-2>.

madrasah berarti transformasi harus direncanakan (*planning*) untuk memenuhi kebutuhan "pelanggan" pendidikan, dikendalikan (*control*) untuk menjaga stabilitas proses, dan terus ditingkatkan (*improvement*). Keberhasilan peningkatan mutu tersebut secara konkret diukur melalui pencapaian delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP): (1) Standar Isi, (2) Standar Proses, (3) Standar Kompetensi Lulusan, (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (5) Standar Sarana dan Prasarana, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pembiayaan, dan (8) Standar Penilaian Pendidikan.

Untuk menganalisis dinamika perubahan yang kompleks ini, penelitian ini mengadopsi perspektif Teori Transformasi Organisasi model Kurt Lewin, yang memandang perubahan efektif melalui tiga tahap: (1) *Unfreezing* (Pencairan), yaitu tahap kesiapan meninggalkan keadaan lama, yang dipicu oleh keterbatasan sebagai madrasah swasta dan kebijakan konversi; (2) *Changing/Transition* (Perubahan/Transisi), yaitu tahap inti transformasi pada tata kelola, SDM, sarana, dan pembiayaan, yang prosesnya mengacu pada Trilogi Juran dan berorientasi pada pemenuhan SNP; dan (3) *Refreezing* (Pembekuan Kembali), yaitu tahap stabilisasi dan pelembagaan praktik baru melalui evaluasi berkelanjutan dan peningkatan capaian belajar.

Penelitian ini juga mendapatkan landasan filosofis-normatif dari ajaran Islam, yang menekankan tanggung jawab kolektif untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, dalam Al-Qur'an Surat Ar-Rad Ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ۝

Artinya: "Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. *Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.* Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia". Ayat ini menegaskan prinsip bahwa perubahan positif (dalam hal ini peningkatan mutu

madrasah) harus dimulai dengan upaya dan ikhtiar dari dalam (*internal institution*) dan kebijakan konversi adalah ekosistem pendukung (*external enabler*). Perubahan hakiki bergantung pada bagaimana madrasah memaknai dan mengelola transformasi pada tataran internal melalui pola pikir, budaya kerja, dan komitmen untuk berbenah. Dengan demikian, penelitian ini menyelami bagaimana transformasi multidimensi yang dijiwai oleh etos perubahan internal (QS Ar-Rad: 11) dan dikelola dengan prinsip perbaikan berkelanjutan (Juran), berkonvergensi untuk mendorong kinerja berdasarkan delapan standar mutu pendidikan.

Kajian literatur menunjukkan bahwa isu peningkatan mutu pendidikan telah lama dibahas dari berbagai sudut pandang. Sejumlah penelitian menyoroti aspek mikro seperti pengembangan bahan ajar (Antariksa et al., 2022) dan (Utami, Aminatun, & Fatriana, 2020) dan pentingnya sertifikasi pendidik (Rusilowati & Wahyudi, 2020). Pendekatan yang lebih sistemik juga mendapat perhatian, misalnya kerangka mutu dari Arcaro (2024) maupun penerapan Lean Six Sigma oleh R. Hasanah (2024). Di era digital, Schildkamp (2019) menekankan urgensi pengambilan keputusan berbasis data³, sementara Zhao et al. (2021) menunjukkan bagaimana kompetensi digital menjadi prasyarat penting dalam manajemen pendidikan modern⁴.

Dalam konteks yang lebih spesifik, penelitian mengenai madrasah dan infrastruktur menunjukkan bahwa ketersediaan sarana yang memadai merupakan salah satu prasyarat utama peningkatan mutu pendidikan Islam. Temuan dari Anshori et al. (2022) serta Harini et al. (2024) menunjukkan bahwa manajemen fasilitas yang baik dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Sementara itu, Firmansyah et al. (2024) menyoroti perlunya keselarasan antara

³ Kim Schildkamp, "Data-based Decision-making for School Improvement: Research Insights and Gaps," *Educational Research* 61, no. 3 (2019): 257, <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>.

⁴ Yong Zhao, Ana M. P. Llorente, and M. C. S. Gómez, "Digital Competence in Higher Education Research: A Systematic Literature Review," *Computers & Education* 168 (2021): 1, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212>.

sarana pendidikan dan tuntutan kurikulum⁵. Penelitian lainnya seperti Nasution (2021) serta A. Hasanah et al. (2025) menekankan pentingnya analisis kebutuhan sebagai dasar perencanaan fasilitas pendidikan yang lebih terarah.

Walaupun beberapa penelitian telah mengangkat isu konversi, kajian yang tersedia masih menyisakan sejumlah celah. Ramdhani (2020) misalnya, melihat dampak konversi dalam kerangka besar kinerja lembaga, sementara Lubis & Siregar (2021) menunjukkan beragam tantangan transisi di Sumatera Utara. Pada level perguruan tinggi, Yusraini et al. (2024) mengulas transformasi sekolah tinggi menjadi institut⁶. Studi komparatif antara madrasah negeri dan swasta yang dilakukan oleh Kultsum et al. (2022) menegaskan adanya perbedaan signifikan dalam hal sumber daya dan capaian pembelajaran⁷.

Dari konsep penelitian tersebut⁸, setidaknya terdapat empat ruang yang masih kurang mendapat perhatian dan menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, sejauh ini belum banyak kajian empiris yang melihat proses transformasi madrasah pasca-konversi secara utuh. Sebagian besar penelitian hanya membahas satu aspek tanpa mengaitkannya dengan perubahan sistemik yang lebih luas. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan itu dengan mengintegrasikan dimensi perubahan kelembagaan, perkembangan infrastruktur, dan dampaknya pada capaian belajar. Kedua, kajian yang ada bersifat makro sementara penelitian ini menitikberatkan pada studi kasus mendalam yang memungkinkan pembacaan lebih holistik terhadap konteks lokal MTsN 3 Kota Tasikmalaya. Ketiga, penelitian sebelumnya sering berhenti

⁵ Rikza Firmansyah et al., "Aligning Educational Facilities with Curriculum Demands: Insights from Integrated Islamic Primary Schools in West Java," *Jurnal Kajian Peradaban Islam* 7, no. 2 (2024): 237, <https://doi.org/10.47076/jkpi.v7i2.229>

⁶ Yusraini Yusraini, Maisah Maisah, and Musli Musli, "Transforming Private Islamic Religious Colleges (STAIS) into Institutes (IAIS) to Enhance the Quality of Private Islamic Religious Higher Education (PTKIS)," *Journal of Social Work and Science Education* 5, no. 2 (2024): 441..

⁷ Umi Kultsum, Muhammad Ali Parinduri, and Abdul Karim, "Comparative Studies between Public and Private Islamic Schools in the Era of Globalization," *International Journal of Evaluation and Research in Education* 11, no. 1 (2022): 421, <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i1.22182>.

⁸ Akhongir Shaturaev, *Indonesia: Superior Policies and Management for Better Education (Community Development through Education)* (ResearchGate, 2021), 15, https://www.researchgate.net/publication/357456789_Indonesia_Superior_policies_and_management_for_better_education.

pada hubungan umum antara fasilitas dan proses pembelajaran sementara penelitian ini mencoba menelusuri lebih jauh kontribusi nyata infrastruktur terhadap hasil belajar. Keempat, perspektif pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proses transformasi belum banyak diangkat penelitian ini memasukkan suara para aktor seperti guru, siswa, tenaga kependidikan, dan orang tua sebagai bagian penting dalam memahami dinamika perubahan.

Dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) memahami proses transformasi kelembagaan pasca-konversi di MTsN 3 Kota Tasikmalaya melalui tahapan *unfreezing-changing-refreezing*; (2) mendeskripsikan peran peningkatan fasilitas pendidikan dalam memperkuat kualitas pembelajaran berdasarkan standar sarana prasarana dan prinsip pengendalian mutu (*quality control*); dan (3) menelaah dampak perubahan organisasi serta pengelolaan sumber daya terhadap capaian belajar peserta didik dari sudut pandang para pemangku kepentingan, dengan mengacu pada pencapaian Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Penilaian.

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait perubahan organisasi dalam institusi pendidikan berbasis agama. Model transformasi yang ditemukan dapat menjadi rujukan teoretis untuk berbagai konteks lain. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat berkontribusi bagi pengambil kebijakan, pihak madrasah negeri baru, maupun madrasah swasta yang tengah mempertimbangkan proses konversi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan menjadi bagian dari upaya kolektif dalam meningkatkan mutu madrasah dan mewujudkan pendidikan yang lebih inklusif dan berkeadilan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana dinamika transformasi kelembagaan pasca konversi MTSN 3 Kota Tasikmalaya?

2. Bagaimana transformasi kelembagaan pasca konversi berimplikasi pada penguatan sumber daya manusia serta pengembangan sarana dan prasarana dalam peningkatan mutu pendidikan?
3. Bagaimana transformasi kelembagaan pasca konversi tersebut berdampak pada peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan dinamika proses transformasi kelembagaan pasca konversi khususnya dalam aspek tata kelola, manajemen, dan budaya organisasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Tasikmalaya.
2. Untuk mengkaji peran penguatan sumber daya manusia serta pengembangan sarana dan prasarana pendidikan pasca konversi berkontribusi terhadap peningkatan mutu di MTsN 3 Kota Tasikmalaya.
3. Untuk mengevaluasi transformasi kelembagaan pasca konversi tersebut berdampak pada peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan.

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait dampak konversi madrasah terhadap kualitas pembelajaran. Dengan melakukan penelitian dan menganalisis terkait konversi madrasah swasta menjadi madrasah negeri, penelitian ini dapat memperkaya literatur kualitatif tentang evaluasi kebijakan pendidikan berbasis kelembagaan.

2. Manfaat Praktis
 - a. Peneliti

Penelitian ini temuan ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan dengan pendekatan yang lebih beragam, memberikan kesempatan untuk memperdalam pemahaman tentang konversi madrasah. Penelitian ini juga dapat memperkaya pengetahuan penulis dalam hal manajemen pendidikan Islam dan teori-teori terkait, serta membuka peluang untuk memperluas wawasan di bidang manajemen pendidikan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penulis untuk penelitian lebih lanjut yang membahas isu-isu serupa di lingkungan pendidikan lainnya, baik di Indonesia maupun di negara-negara lain.

b. Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan insight tentang strategi optimalisasi fasilitas dan peningkatan mutu pembelajaran pasca konversi.

c. Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dijadikan sebuah karya ilmiah yang mampu memperkaya khasanah ilmiah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan penelitian selanjutnya.

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun atas keyakinan bahwa kebijakan konversi madrasah swasta menjadi negeri bukanlah sekadar perubahan status administratif, melainkan sebuah intervensi kebijakan yang memiliki implikasi struktural dan kultural yang luas. Konversi dipahami sebagai titik awal dari proses transformasi kelembagaan yang diharapkan mampu mengoreksi ketimpangan mutu pendidikan sekaligus memperkuat keadilan akses layanan pendidikan. Oleh karena itu, hubungan antara kebijakan, proses perubahan internal madrasah, dan hasil pendidikan diposisikan sebagai relasi yang dinamis, kontekstual, dan tidak selalu berlangsung secara linier. Untuk membaca kompleksitas tersebut, penelitian ini mengintegrasikan

perspektif manajemen perubahan, manajemen mutu pendidikan, serta kajian kebijakan pendidikan ke dalam satu kerangka konseptual yang dirancang secara sistematis.

Dalam kerangka ini, kebijakan konversi berfungsi sebagai input utama yang memicu perubahan. Pedoman konversi yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama dipahami sebagai paket kebijakan yang membawa legitimasi baru bagi madrasah, memperluas akses terhadap sumber pembiayaan negara yang lebih stabil, serta menempatkan madrasah dalam rezim regulasi dan akuntabilitas yang lebih ketat melalui Standar Nasional Pendidikan. Kondisi ini menciptakan situasi awal yang mendorong madrasah keluar dari pola pengelolaan lama yang serba terbatas menuju tuntutan pengelolaan yang lebih profesional. Dalam perspektif teori perubahan Lewin, fase ini merepresentasikan tahap pencairan, ketika struktur lama mulai digugat dan kebutuhan akan perubahan menjadi semakin disadari oleh aktor-aktor internal. Berdasarkan teori konversi kelembagaan (Ramdhani, 2020) dan temuan lapangan sebelumnya (Lubis & Siregar, 2021), perubahan akses terhadap anggaran, legitimasi, serta sistem pengelolaan yang lebih baku menjadi fondasi awal bagi perubahan yang lebih mendasar.

Fondasi tersebut selanjutnya menggerakkan proses transformasi yang bersifat multidimensi. Dorongan awal tersebut kemudian mengalir ke dalam proses transformasi kelembagaan yang bersifat multidimensi. Proses ini menjadi inti analisis penelitian dan dipahami sebagai fase perubahan yang berlangsung secara bertahap dan saling terkait. Transformasi pertama menyentuh ranah tata kelola dan manajemen, terutama pada penyesuaian sistem perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi agar selaras dengan birokrasi pendidikan negara. Prinsip trilogi mutu Juran menjadi kerangka kerja penting dalam membaca proses ini, di mana madrasah tidak hanya dituntut merancang sistem pengelolaan yang lebih terstandar, tetapi juga mengendalikan pelaksanaannya dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Fokus perubahan diarahkan pada pemenuhan standar pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian sebagai prasyarat dasar peningkatan mutu.

Seiring dengan itu, transformasi juga berlangsung pada ranah sumber daya dan fasilitas pendidikan. Pada aspek sumber daya manusia, terutama melalui peningkatan profesionalisme guru yang terkait dengan sertifikasi dan penguatan kompetensi pedagogis maupun profesional⁹. Konversi mendorong peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan melalui penyesuaian kualifikasi, penguatan kompetensi, serta internalisasi etos kerja yang lebih akuntabel. Sementara pada aspek sarana dan prasarana, dukungan pembiayaan negara memungkinkan perencanaan dan pengembangan fasilitas pembelajaran yang lebih sistematis, mulai dari ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, hingga pemanfaatan teknologi informasi. Fasilitas dalam kerangka ini tidak dipahami semata sebagai elemen fisik, tetapi sebagai medium yang menjembatani kebijakan makro dengan pengalaman belajar konkret yang dialami peserta didik di ruang kelas.

Seluruh proses transformasi tersebut tidak berlangsung dalam ruang hampa. Konteks lokal, kepemimpinan madrasah, budaya organisasi, serta persepsi dan pengalaman para pemangku kepentingan berperan sebagai faktor yang dapat memperkuat atau justru membatasi efektivitas perubahan. Resistensi internal, keterbatasan kapasitas, atau ketidaksesuaian antara desain kebijakan dan realitas lapangan berpotensi menghambat proses transformasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang visioner, dukungan komunitas, serta kesiapan budaya organisasi dapat mempercepat internalisasi perubahan. Dalam perspektif nilai keislaman, QS. Ar-Ra'd ayat 11 memberikan landasan etis bahwa perubahan kelembagaan pada akhirnya sangat bergantung pada kesediaan dan komitmen perubahan dari dalam diri para aktor yang terlibat.

Apabila proses transformasi berjalan secara relatif efektif, maka hasil langsung yang diharapkan adalah meningkatnya pemenuhan terhadap Standar Nasional Pendidikan secara lebih konsisten. Bersamaan dengan itu, terbentuk

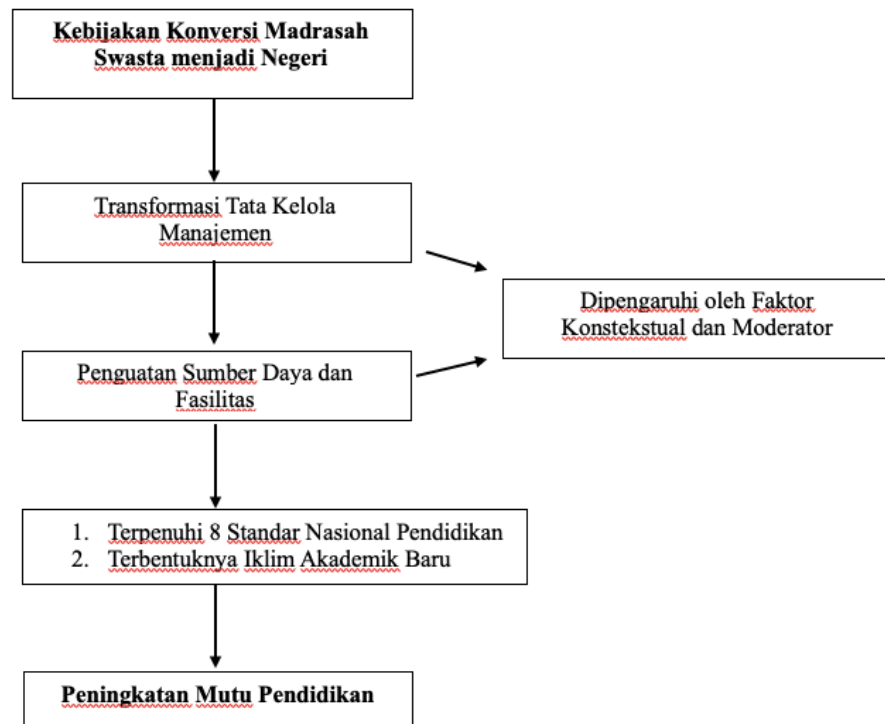
⁹ Umi Rusilowati and Wahyudi Wahyudi, "The Significance of Educator Certification in Developing Pedagogy, Personality, Social and Professional Competencies," in *Proceedings of the 2nd Social and Humaniora Research Symposium SoRes 2019*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 409 (Paris: Atlantis Press, 2020), 446, <https://www.atlantispress.com/proceedings/sores-19/125935356>.

pula iklim akademik dan budaya organisasi baru yang lebih kondusif bagi pembelajaran, yang tercermin dalam meningkatnya disiplin, motivasi belajar, serta kualitas interaksi dan kolaborasi antarwarga madrasah. Tahap ini dapat dipahami sebagai awal dari pembentukan tatanan baru yang lebih stabil, di mana praktik-praktik pengelolaan dan pembelajaran mulai mengakar. Penguatan manajerial melalui penggunaan data dalam perencanaan dan evaluasi sekolah sebagaimana disarankan dalam literatur perbaikan mutu berbasis data¹⁰.

Pada tingkat yang lebih luas, keseluruhan rangkaian perubahan tersebut diarahkan pada outcome utama berupa peningkatan mutu pendidikan. Mutu dalam penelitian ini dipahami secara holistik melalui capaian belajar peserta didik yang mencakup dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik. Peningkatan prestasi akademik, penguatan karakter dan motivasi, serta berkembangnya keterampilan praktik diposisikan sebagai indikator keberhasilan transformasi pasca-konversi sekaligus sebagai wujud pencapaian standar kompetensi lulusan.

Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari efektivitas proses transformasi kelembagaan yang dipicu oleh kebijakan konversi. Hubungan antara kebijakan, proses, dan hasil bersifat saling memengaruhi dan sangat ditentukan oleh konteks implementasi serta persepsi para pemangku kepentingan. Penelitian ini, melalui pendekatan kualitatif studi kasus di MTsN 3 Kota Tasikmalaya, berupaya menelusuri jalur kausal tersebut secara empiris dengan menekankan pada pemahaman tentang bagaimana dan mengapa proses transformasi berlangsung, termasuk faktor-faktor yang mendorong maupun menghambatnya. Pendekatan ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran hasil akhir, tetapi juga menjelaskan mekanisme perubahan yang relevan bagi pengembangan kebijakan pendidikan madrasah di masa mendatang. Gambar 1.1. merupakan bagan kerangka berfikir sesuai dengan yang sudah dijelaskan diatas.

¹⁰ Schildkamp, "Data-based Decision-making," 262.



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

F. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Kajian Mengenai Dampak dan Proses Konversi Madrasah

Kebijakan penegerian madrasah telah menjadi salah satu isu yang cukup sering ditelaah para peneliti, sehingga lahirnya beragam studi yang dapat dikelompokkan ke dalam sejumlah fokus bahasan. Meninjau secara kritis penelitian terdahulu menjadi langkah penting untuk melihat kontribusi masing-masing penelitian, sekaligus menemukan ruang kosong yang masih membutuhkan penjelajahan ilmiah lebih mendalam dan menjadi pijakan bagi penelitian ini.

Tema pertama berkaitan dengan analisis dampak serta dinamika proses konversi madrasah. Sejumlah kajian telah mencoba menguraikan implikasi kebijakan tersebut dalam skala kelembagaan. Misalnya, Ramdhani menegaskan bahwa perubahan status madrasah berdampak positif pada tata kelola internal, terutama dalam aspek administrasi dan pola

penganggaran yang menjadi lebih tertib dan transparan. Meskipun demikian, kajiannya masih bersifat makro dan tidak menelusuri lebih jauh Implikasi konversi terhadap indikator pembelajaran yang dapat diverifikasi secara empiris, seperti capaian akademik peserta didik atau transformasi praktik belajar-mengajar di kelas¹¹.

Melengkapi gambaran tersebut, penelitian Lubis dan Siregar yang dilakukan di Sumatera Utara menggambarkan bahwa proses transisi tidak hanya berkaitan dengan pembenahan infrastruktur, tetapi juga melibatkan perubahan budaya kerja yang menuntut adaptasi SDM terhadap sistem birokrasi yang lebih ketat¹². Studi ini berhasil menunjukkan kerumitan tahapan konversi, namun tidak secara khusus mengaitkan temuan-temuan tersebut dengan keluaran pendidikan yang dapat diukur.

Secara lebih spesifik, penelitian Putra tentang transformasi TK swasta menjadi negeri di Kota Yogyakarta memperlihatkan bahwa perubahan status kelembagaan berimplikasi pada pembenahan sistem manajemen, peningkatan legitimasi, serta stabilitas pembiayaan.¹³ Akan tetapi, konteks penelitian tersebut berada pada jenjang pendidikan anak usia dini dan tidak secara khusus menelaah integrasi transformasi kelembagaan dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan maupun dampaknya terhadap mutu akademik secara komprehensif.

Dari keseluruhan kajian ini dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu telah berhasil menggambarkan dinamika administratif dan manajerial pasca perubahan status, tetapi masih menyisakan ruang kosong dalam menjelaskan bagaimana proses transformasi tersebut bermuara pada

¹¹ Agus Ramdhani, "Dampak Konversi Madrasah terhadap Kinerja Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2020): 33, <https://doi.org/10.15408/tarbiyah.v8i1.2020>.

¹² Hamid Lubis and Asnil Siregar, "Evaluasi Konversi Madrasah Swasta ke Negeri: Studi Kasus di Provinsi Sumatera Utara," *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2021): 145, <https://doi.org/10.24252/japi.v9i2.2021>.

¹³ Aditya Meidika Putra, *Analisis Transformasi Lembaga Pendidikan Swasta menjadi Lembaga Pendidikan Negeri: Studi Kasus pada TK Negeri 7 Kota Yogyakarta*. Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024.

peningkatan mutu pendidikan secara holistik, khususnya dalam konteks madrasah tingkat tsanawiyah.

2. Kajian Tentang Manajemen dalam Peningkatan Mutu

Kelompok penelitian berikutnya menyoroti peran manajemen sebagai instrumen utama peningkatan mutu pendidikan. Maghfur menemukan bahwa manajemen berbasis madrasah memiliki Implikasi signifikan terhadap mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung.¹⁴ Studi ini menegaskan pentingnya otonomi, partisipasi, dan pengelolaan sumber daya yang efektif dalam meningkatkan kualitas lembaga. Namun, pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif korelasional dan tidak berada dalam konteks transformasi kelembagaan akibat kebijakan konversi.

Penelitian Rojak dalam studi multisitusnya menunjukkan bahwa implementasi perencanaan strategis yang sistematis mampu meningkatkan mutu pendidikan madrasah swasta. Perencanaan yang berbasis visi, analisis lingkungan, dan evaluasi berkelanjutan menjadi faktor kunci keberhasilan lembaga.¹⁵ Penelitian tersebut dilakukan pada madrasah swasta yang belum mengalami perubahan status, sehingga belum menggambarkan dinamika transformasi struktural akibat intervensi kebijakan negara.

Dalam Penelitian Ardiansyah juga menegaskan bahwa manajemen peningkatan mutu di lingkungan pesantren sangat ditentukan oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengendalian mutu internal.¹⁶ Penelitian ini memperkuat argumen bahwa mutu pendidikan sangat

¹⁴ Abdullah Maghfur, *Implikasi Manajemen Berbasis Madrasah terhadap Mutu Pendidikan (Penelitian di Madrasah Aliyah se-Kabupaten Bandung)*. Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2021.

¹⁵ Adi Irgan Rojak, *Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta (Studi Multisitus di MA An-Nur Bululawang dan MA Almaarif Singosari Kabupaten Malang)*. Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.

¹⁶ Ardiansyah, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Ulumul Quran Al Mustofa Sumedang)*. Tesis, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2025.

diImplikasi oleh efektivitas manajemen. Penelitian tersebut tidak menempatkan kebijakan konversi sebagai faktor pemicu perubahan, sehingga tidak menelaah relasi antara kebijakan publik dan transformasi kelembagaan.

Dengan demikian, penelitian-penelitian manajerial ini telah memberikan dasar teoretis kuat mengenai hubungan antara tata kelola dan mutu, tetapi belum mengintegrasikan perspektif kebijakan konversi sebagai variabel pemicu transformasi kelembagaan.

3. Kajian Tentang Infrastruktur, Fasilitas, dan Hasil Belajar.

Kajian mengenai infrastruktur dan fasilitas pendidikan membentuk salah satu rumpun penelitian yang memberikan pijakan teoretis sekaligus bukti empiris tentang pentingnya sarana pendukung bagi mutu lembaga pendidikan. Sejumlah studi, seperti yang dilakukan Milah et al. (2024), A. Hasanah et al. (2025) serta Harini et al. (2024), menunjukkan pola temuan yang relatif konsisten: pengelolaan sarana dan prasarana yang tertata dengan baik berkorelasi dengan meningkatnya kualitas layanan pendidikan, termasuk capaian akreditasi maupun performa akademik. Meskipun demikian, kontribusi studi-studi tersebut masih berada pada tingkat konseptual umum dan belum diarahkan untuk menjelaskan bagaimana temuan itu relevan dalam situasi transformasi kelembagaan, seperti proses konversi madrasah menjadi negeri.

Sementara itu, penelitian Firmansyah et al. (2024) memperluas cakupan analisis dengan menyoroti isu keselarasan antara fasilitas yang tersedia dan kebutuhan kurikulum. Penelitiannya pada sekolah Islam terpadu di Jawa Barat menunjukkan bahwa ketidakharmonisan antara dua aspek tersebut dapat menghambat efektivitas pembelajaran, sekalipun sarana fisiknya tampak lengkap. Temuan ini mengingatkan bahwa kualitas fasilitas tidak hanya diukur dari keberadaannya, tetapi juga dari relevansinya terhadap tuntutan pembelajaran.

Kajian mengenai hasil belajar dan capaian akademik menjadi ruang penelitian yang mulai menghubungkan kondisi pendukung dengan keluaran pendidikan yang sesungguhnya. Studi Asneli et al. (2021) memberikan bukti empiris bahwa pengelolaan sarana yang optimal di SMP Negeri 4 Pariaman berkontribusi langsung terhadap meningkatnya hasil belajar Pendidikan Agama Islam¹⁷. Temuan ini relevan sebagai rujukan dasar karena menunjukkan adanya hubungan nyata antara kualitas fasilitas dengan performa belajar, meskipun konteks penelitian tersebut belum menyentuh dinamika madrasah pasca-konversi.

Penelitian lain oleh Gultom et al. (2025) memperluas perspektif dengan meneliti efektivitas pembelajaran PAI di sekolah negeri¹⁸. Mereka menemukan bahwa hasil belajar yang baik tidak hanya bertumpu pada satu variabel tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari beberapa faktor, seperti kompetensi guru, ketersediaan sarana yang memadai, dan suasana belajar yang mendukung. Pendekatan multifaktorial ini sejalan dengan kerangka analisis yang akan digunakan dalam proposal penelitian ini, yaitu melihat mutu pembelajaran sebagai hasil dari interaksi berbagai komponen sistem pendidikan.

Sementara itu, studi Kultsum et al. (2022) menawarkan sudut pandang komparatif yang lebih dekat dengan tema konversi madrasah¹⁹. Penelitian mereka memperlihatkan bahwa madrasah negeri umumnya memiliki prasarana yang lebih baik serta stabilitas tenaga pendidik yang lebih terjamin dibandingkan madrasah swasta. Temuan tersebut memberikan indikasi awal bahwa perubahan status kelembagaan berpotensi

¹⁷ Asneli Asneli et al., "Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 4 Pariaman," *PRODU: Prokurasi Edukasi-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2021): 45.

¹⁸ Parlaungan Gultom, Indra Prasetya, and Abdul Rahman, "Effectiveness of Islamic Religious Education Learning in Minority Regional Public Schools in Indonesia: Case Study in Tarutung District, North Sumatra," *International Journal of Social Science and Human Research* 8, no. 1 (2025): 115, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-35>.

¹⁹ Kultsum, Parinduri, and Karim, "Comparative Studies," 425.

menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif bagi pencapaian akademik siswa.

Secara keseluruhan, penelitian diatas memperlihatkan keterkaitan antara sumber daya dan hasil belajar, tetapi belum secara spesifik mengkaji bagaimana penguatan fasilitas dan SDM pasca-konversi madrasah memengaruhi mutu pendidikan dalam kerangka transformasi yang sistemik.

4. Kajian Tentang Pendekatan Mutu dan Kebijakan Pendidikan

Kajian mengenai pendekatan mutu dan kebijakan pendidikan memberikan sudut pandang yang lebih makro dalam memahami dinamika transformasi lembaga pendidikan. Madani (2019) menegaskan bahwa setiap kebijakan pendidikan, termasuk gerakan Education for All, pada dasarnya harus diarahkan untuk mencapai mutu yang lebih baik²⁰. Pemikiran ini membuka ruang bahwa kebijakan konversi madrasah pun dapat dipahami sebagai strategi peningkatan kualitas yang lebih luas. Pandangan ini sejalan dengan temuan Shaturaev (2021), yang dalam konteks Indonesia menekankan bahwa peningkatan kualitas pendidikan sangat bergantung pada kekuatan kebijakan dan pengelolaan yang efektif²¹. Dengan demikian, kebijakan konversi dapat dibaca sebagai salah satu instrumen untuk memperkuat tata kelola dan meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Dalam tataran metodologis, pemikiran Schildkamp (2019) menjadi rujukan penting, terutama terkait urgensi pengambilan keputusan berbasis data dalam meningkatkan kinerja sekolah²². Pendekatan berbasis evidensi ini memberikan landasan analitis bagi penelitian ini, khususnya untuk menilai sejauh mana data capaian belajar dimanfaatkan secara sistematis dalam proses peningkatan mutu pasca-konversi.

Sementara itu, penelitian Yusraini et al. (2024) menghadirkan ilustrasi menarik dari dunia pendidikan tinggi²³. Mereka menemukan bahwa

²⁰ Madani, "Analysis of Educational Quality," 18.

²¹ Shaturaev, Indonesia: Superior Policies, 22.

²² Schildkamp, "Data-based Decision-making," 262.

²³ Yusraini, Maisah, and Musli, "Transforming Private Islamic Religious Colleges," 448.

perubahan status lembaga dari swasta ke negeri mampu memperkuat daya saing institusi, memperbaiki akreditasi, serta meningkatkan kinerja akademik secara signifikan. Walaupun berada pada jenjang yang berbeda, logika transformasi tersebut memberikan petunjuk bahwa dinamika serupa berpotensi berlaku dalam konteks madrasah yang mengalami proses konversi.

Namun demikian, belum terdapat penelitian yang secara integratif menelaah hubungan antara kebijakan konversi madrasah, proses transformasi tata kelola dan sumber daya, faktor kontekstual, serta outcome mutu pendidikan dalam satu studi kasus mendalam pada madrasah tsanawiyah negeri hasil konversi.

5. Gap Penelitian dan Novelty

Adapun terkait persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu, peneliti sajikan dalam bentuk tabel yang tertera pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul	Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Transformasi Lembaga Pendidikan Swasta menjadi Lembaga Pendidikan Negeri: Studi Kasus pada TK Negeri 7 Kota Yogyakarta	Skripsi Aditya Meidika Putra (2024)	Sama-sama mengkaji proses transformasi lembaga pendidikan akibat perubahan status dari swasta menjadi negeri serta implikasinya	Fokus pada jenjang TK dan tidak berbasis madrasah; tidak secara eksplisit mengaitkan transformasi dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan dan peningkatan mutu secara komprehensif; tidak

No	Judul	Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			terhadap tata kelola dan kelembagaan.	menggunakan perspektif integratif manajemen perubahan dan mutu pendidikan dalam konteks madrasah.
2	Implikasi Manajemen Berbasis Madrasah terhadap Mutu Pendidikan (Penelitian di Madrasah Aliyah se-Kabupaten Bandung)	Skripsi Abdullah Maghfur (2021)	Sama-sama membahas hubungan antara manajemen kelembagaan dan mutu pendidikan madrasah.	Tidak membahas konteks konversi kelembagaan; menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional; tidak menelusuri proses transformasi struktural akibat kebijakan negara; tidak berfokus pada studi kasus mendalam pasca perubahan status.
3	Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah	Tesis Adi Irpan Rojak (2017)	Sama-sama menempatkan manajemen (khususnya perencanaan strategis) sebagai instrumen	Berfokus pada madrasah swasta tanpa konteks konversi; tidak mengkaji perubahan status kelembagaan; penelitian multisitus

No	Judul	Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Swasta (Studi Multisitus di MA An-Nur Bululawang dan MA Almaarif Singosari Kabupaten Malang)		peningkatan mutu pendidikan madrasah.	tanpa eksplorasi dinamika transformasi struktural akibat kebijakan publik.
4	Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Ulumul Quran Al Mustofa Sumedang)	Tesis Ardiansyah (2025)	Sama-sama menelaah manajemen peningkatan mutu pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam.	Fokus pada yayasan pesantren, bukan madrasah negeri hasil konversi; tidak mengkaji transformasi kelembagaan akibat kebijakan konversi; tidak menempatkan faktor kontekstual sebagai variabel moderator dalam kerangka perubahan.

Penelusuran kritis terhadap empat studi terdahulu menunjukkan bahwa diskursus mengenai transformasi lembaga pendidikan dan peningkatan mutu memang telah berkembang, namun masih menyisakan sejumlah ruang yang belum tergarap secara memadai. Celah tersebut tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga konseptual dan metodologis.

Pertama, kajian tentang perubahan status lembaga dari swasta menjadi negeri masih relatif terbatas, terutama pada jenjang madrasah

tsanawiyah. Penelitian Aditya Meidika Putra (2024) telah mengangkat isu transformasi pasca-penegerian, tetapi konteks yang diteliti adalah taman kanak-kanak umum. Karakteristik madrasah di bawah Kementerian Agama memiliki konfigurasi regulasi, kultur organisasi, serta orientasi nilai keislaman yang khas dan tidak sepenuhnya sebanding dengan lembaga pendidikan umum. Dengan demikian, dinamika transformasi pada madrasah terutama dalam konteks integrasi nilai religius dan tuntutan akuntabilitas negara masih membutuhkan eksplorasi yang lebih mendalam.

Kedua, penelitian yang menghubungkan manajemen kelembagaan dengan mutu pendidikan cenderung bergerak pada ranah parsial. Studi Abdullah Maghfur (2021) dan Adi Irpan Rojak (2017), misalnya, menekankan pentingnya manajemen berbasis madrasah dan perencanaan strategis sebagai faktor peningkatan mutu. Walaupun temuan tersebut memperkuat argumen tentang sentralitas tata kelola, keduanya tidak menempatkan perubahan manajerial dalam konteks transformasi struktural yang dipicu oleh kebijakan konversi. Akibatnya, dimensi kebijakan publik sebagai katalis perubahan belum terintegrasi secara utuh dalam analisis mutu.

Ketiga, penelitian Ardiansyah (2025) tentang manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam lebih berfokus pada praktik internal dan kepemimpinan organisasi. Perspektif tersebut penting, namun belum mengaitkan proses manajerial dengan perubahan legitimasi dan intervensi negara sebagai pemicu restrukturisasi kelembagaan. Padahal, dalam kasus konversi madrasah, faktor eksternal berupa kebijakan negara memiliki peran determinan dalam membentuk ulang sistem pengelolaan dan orientasi mutu.

Keempat, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara eksplisit merangkai kebijakan konversi, transformasi tata kelola, penguatan sumber daya manusia dan fasilitas, faktor kontekstual, serta capaian mutu pendidikan dalam satu kerangka konseptual yang koheren dan diuji melalui studi kasus mendalam pada madrasah negeri hasil konversi. Sebagian studi

berhenti pada level kebijakan, sebagian lain pada aspek manajemen atau mutu, namun belum menjelaskan bagaimana seluruh komponen tersebut saling berinteraksi dalam satu proses perubahan yang utuh.

Penelitian ini menawarkan beberapa kontribusi kebaruan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya, baik pada level fokus kajian maupun pendekatan analitis.

Pertama, penelitian ini secara spesifik menelaah transformasi madrasah tsanawiyah pasca-konversi dengan mengambil kasus MTsN 3 Kota Tasikmalaya. Fokus ini menghadirkan kontribusi empiris yang lebih terarah, karena menempatkan perubahan status kelembagaan dalam konteks madrasah yang memiliki kompleksitas administratif dan kultural tersendiri. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar memperluas cakupan objek, tetapi juga memperdalam pemahaman tentang dinamika perubahan pada level institusi.

Kedua, transformasi tidak diposisikan sebagai perubahan administratif semata, melainkan sebagai proses multidimensional yang melibatkan restrukturisasi tata kelola, penguatan sumber daya manusia, pengembangan sarana prasarana, serta pembentukan iklim akademik yang baru. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perubahan kebijakan beresonansi pada praktik sehari-hari di madrasah.

Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan perspektif manajemen perubahan, manajemen mutu pendidikan, dan kebijakan pendidikan dalam satu model analitis yang menempatkan faktor kontekstual sebagai variabel moderator. Integrasi ini menghadirkan kerangka konseptual yang lebih utuh untuk membaca relasi antara kebijakan, proses transformasi, dan capaian mutu. Dengan kata lain, penelitian ini berupaya menjembatani fragmentasi kajian yang selama ini terpisah-pisah.

Keempat, dari sisi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus mendalam untuk menelusuri mekanisme perubahan secara rinci tidak hanya menjawab pertanyaan “apakah” terjadi

peningkatan mutu, tetapi juga “bagaimana” dan “mengapa” perubahan tersebut berlangsung. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi atas dinamika internal, persepsi aktor, serta konteks lokal yang sering kali luput dalam studi kuantitatif.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam dengan merumuskan model konseptual transformasi madrasah pasca-konversi yang lebih integratif. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi perumusan dan evaluasi kebijakan konversi madrasah di masa mendatang, agar orientasinya tidak berhenti pada perubahan status, melainkan benar-benar mengarah pada penguatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, terdapat kekosongan analitis mengenai bagaimana kebijakan konversi madrasah benar-benar bekerja di tingkat institusi: bagaimana ia menggerakkan perubahan internal, bagaimana dinamika tersebut dinegosiasikan dalam konteks lokal, dan sejauh mana proses itu berujung pada peningkatan mutu pendidikan secara komprehensif. Celah inilah yang menjadi pijakan utama penelitian ini.