

PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI: IMPLEMENTASI, RESISTENSI DAN EVALUASI UNTUK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA MAN 2 KOTA MALANG

Rina Widjajanti¹, dan Mariyo²

Email: rina.widjajanti@staff.uinsaid.ac.id

^{1,2}Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

ABSTRACT

The research was conducted at MAN 2 Malang City through qualitative descriptive research where the subjects of the research were the head of the madrasa, vice principal of the madrasa, treasurer, administrative staff, madrasa committee and teachers. Data collection techniques through interviews are carried out online and offline, observation and documentation studies. The results showed that the profile of MAN 2 Malang City described 1) the vision, mission, 2) goals, 3) targets and profiles of madrasah resources. Strategy implementation at MAN 2 Malang City is carried out through internal and external school environmental activities which are described through the school's organizational structure, teamwork and division of madrasa tasks, study days and times, financing assets, curriculum, promotion of madrasahs, new student admissions, madrasa culture, code of ethics, madrasa policy, geographical, demographic, cultural environment and community appreciation, government policy, development of science and technology, involvement of madrasa committees, supporting or partnering institutions, alumni and strategic implementation in an effort to meet national education standards. Implementation of evaluation at MAN 2 Malang City is carried out continuously involving the highest or top management and madrasah stakeholders both short, medium and long term through madrasah self-evaluation instruments, teachers and benchmarking to improve madrasa performance and education quality.

Keywords: Implementation of strategic management, improving the quality of education, madrasahs

PENDAHULUAN

Madrasah adalah salah satu sarana untuk melakukan aktivitas bidang pendidikan dan merupakan majelis atau lembaga terstruktur yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Madrasah merupakan garda terdepan dan mempunyai peran dalam melahirkan output yang berkualitas dan Islami. Untuk itu sudah seharusnya madrasah mendapatkan perhatian yang lebih, baik dari pemerintah maupun masyarakat.

Madrasah akan berjalan dengan optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan bila ada dukungan dari sistem manajemen yang terprogram dengan baik yang didukung oleh: pertama, tenaga pendidik yang berkualitas, sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum yang baik dan terimplementasi serta dipahami oleh tenaga pendidik, pendanaan atau anggaran yang cukup untuk menunjang proses pembelajaran, dukungan stakeholders yang kuat dan sistem informasi yang bagus. Pelaksanaan kebijakan dan sistem manajemen yang standar pada institusi pendidikan sudah pasti sangat diperlukan untuk mengoptimalkan

kemampuan madrasah untuk menciptakan sebuah pendidikan yang berkualitas. Kualitas madrasah sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Idealnya bila kualitas madrasah semakin baik maka madrasah tersebut akan mewujudkan input yang baik, proses yang baik serta output yang baik pula.

Pada era disrupsi seperti saat ini persaingan tidak hanya terjadi pada perusahaan saja tetapi juga terjadi pada lembaga pendidikan termasuk di dalamnya adalah madrasah. Persaingan yang ketat untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat menuntut madrasah untuk berbenah diri.

Salah satu upaya dasar yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan manajemen strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut David (2011) manajemen Strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

Melalui manajemen strategi, pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga utamanya lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga yang jitu dengan formulasi yang tepat sehingga lembaga tersebut tidak hanya mempertahankan keberadaannya atau eksistensinya tetapi juga kuat dan kokoh dalam melakukan adaptasi dan perubahan yang dibutuhkan sehingga lembaga semakin produktif dan efektif.

Penulis tertarik melakukan penelitian kecil tentang penerapan manajemen strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dikarenakan, *pertama* dari hasil survei PISA (Programme for International Student Assessment) tahun 2018 dan diterbitkan Maret 2019 tentang kualitas pendidikan di Indonesia dalam 3 tahun terakhir menunjukkan potret sekelumit masalah pendidikan Indonesia. Dalam kategori kemampuan membaca, sains, dan matematika, skor Indonesia tergolong rendah karena berada di urutan ke-74 dari 79 negara. Masih ada beberapa data sebelum data terakhir tahun 2018 yang kesemuanya menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. Kualitas atau mutu pendidikan yang kurang memadai saat ini merupakan akibat ketidakmampuan sebuah lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan zaman. Melambatnya penyesuaian diri berakibat pada lembaga pendidikan tersebut tereliminasi dan akan ditinggalkan oleh pelanggan jasa pendidikan itu sendiri. Timbul pertanyaan, lalu apa yang salah dari sistem pendidikan kita? Seribu pertanyaan lain berkecamuk, dan kenyataannya kualitas pendidikan Indonesia masih rendah. Untuk itu diperlukan usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Banyak tantangan yang harus dihadapi madrasah di era disrupsi seperti saat ini. Tantangan tersebut diantaranya adalah kompetisi antar madrasah, dan kompetisi dengan sekolah umum.

Timbul pertanyaan mengapa? Jawabannya bisa kita duga karena masing-masing lembaga pendidikan tersebut ingin menunjukkan keunggulannya. Bagaimana caranya? Melalui manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan salah satu pilihan yang cocok dalam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategi merupakan manajemen yang berorientasi masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Dengan mengikuti proses tahapan manajemen strategi, madrasah bisa mempertimbangkan ketetapan, tindakan lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan

Kedua, muncul anggapan bahwa dengan bergantinya kepemimpinan maka kinerja madrasah akan berbeda. Menerapkan manajemen strategi berarti memberikan solusi dalam mengamati, mengelola, dan mengevaluasi seberapa efektif dan efisien sebuah madrasah

bekerja dalam mencapai tujuannya dan kinerja lembaga secara sistematis dan sinergis seperti menjawab pertanyaan mengapa suatu madrasah berhasil atau gagal dalam mengelola sebuah madrasah, mengapa dengan menghadapi lingkungan madrasah yang serupa namun madrasah menunjukkan prestasi dan kinerja yang berbeda, dan mengapa dengan kepemimpinan yang berbeda menunjukkan kinerja yang berbeda pula dalam mengelola madrasah. Dalam hal manajemen strategi, kepala madrasah mencerminkan peran koordinatif, sebagai fasilitator dan pengambil keputusan (*decision maker*) yang cocok terhadap program strategi madrasah yang dijalankan oleh tim dalam kurun waktu tertentu baik jangka panjang, menengah dan pendek sehingga perencanaan yang telah dibuat dapat diselenggarakan dengan baik. Keterkaitan antara perencanaan, penerapan dan evaluasi strategic antar pimpinan saling berkaitan dan tidak memungkinkan berdirisendiri atau terpisah antara satu dengan yang lainnya, adatahapansistematis yang harusdijalankanmadrasahsesuaidengan program yang telah dan akan ditetapkan sehingga dapat meminimalkan kemampuan keterpurukan kinerja madrasah dengan pergantian pimpinan.

Ketiga, meningkatnya jumlah madrasah unggulan yang tersebar di Indonesia. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat ini berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah madrasah unggul yang tersebar di Indonesia, termasuk di Jawa Timur. Salah satunya adalah keberadaan MAN 2 Kota Malang sebagai salah satu madrasah unggul di Propinsi Jawa Timur. MAN 2 Kota Malang merupakan salah satu madrasah unggul yang menerapkan sistem ma'had/asrama (*Boarding School*) meskipun tidak seluruh siswa ada di Ma'had dan merupakan madrasah yang dikategorikan sebagai madrasah yang memperoleh rata-rata nilai UTBK (Ujian Tulis Berbasis Komputer) 5 besar madrasah se Indonesia, peraih Medali KSN SMA-MA, KSM SMA-MA. LKIR dll. Banyak lulusan yang melanjutkan pendidikannya di berbagai universitas terkemuka di Indonesia dan luar negeri dan juga kedinasan

Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui bagaimanakah penerapan manajemen strategi yang diterapkan madrasah tersebut dalam meningkatkan mutu madrasahny. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada MAN 2 Kota Malang terkait tentang profil madrasah, implementasi, evaluasi dan resistensi strategi. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi para kepala madrasah, guru, konselor, tenaga kependidikan dan personel pendidikan lainnya tentang penerapan manajemen strategi dalam mengembangkan dan mengelola madrasah.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Manajemen Strategik

David(2011) mendefinisikan manajemen strategi sebagai “seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya”. Lebih lanjut, Sagala (2011:129) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan “suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (madrasah) menjamin atau mengamankan format yang mengemukakan”.

Manajemen strategic menurut Rothaemel (2017) *“strategic management is the integrative management field that combines analysis, formulation, and implementation in the quest for competitive advantage”*. Strategi manajemen adalah bidang integrative manajemen yang menyatukan analisis, formulasi, dan implementasi dalam usaha menemukan keunggulan yang kompetitif bagi lembaga. Ketrampilan memahami dan menguasai strategi manajemen memungkinkan pemimpin bisa melihat organisasi secara menyeluruh. Strategi manajemen bisa menjadikan seorang pemimpin menciptakan organisasi yang memiliki kinerja unggul.

David & David (2015) menjelaskan *“strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*. Pengertian tersebut mendeskripsikan strategi manajemen sebagai sebuah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan menilai atau mengevaluasi keputusan antar fungsional yang memungkinkan sebuah lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi Manajemen memiliki pusat utama pada pengintegrasian beberapa aspek penting yaitu: manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta tak kalah penting yaitu sistem informasi dalam menghasilkan data dan fakta untuk mendukung proses pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategic dapat dipahami sebagai proses pengintegrasian antara perumusan/perencanaan, implementasi/menerapkan, dan mengevaluasi yang bermuara pada pembuatan keputusan organisasi yang memberikan dampak pada keunggulan organisasi. Pemimpin organisasi menetapkan dan mengawasi keputusan yang diambil untuk dapat mencapai tujuan.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (madrasah) dalam jangka panjang, yang berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan sistem akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem teknologi informasi untuk mencapai keberhasilan lembaga atau organisasi. Dalam bidang pendidikan, Siagian (2012:27) mengemukakan manajemen strategi sebagai: suatu proses dinamis yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus menerus yang melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi. Oleh karenanya, manajemen strategi perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena madrasah juga dihadapkan oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal.

Tahapan Manajemen Strategik

Proses manajemen strategic menurut David & David (2015) terdiri dari tiga tahap yaitu: 1) perumusan strategi, 2) implementasi strategi, dan 3) evaluasi strategi. Perumusan strategi memiliki banyak aspek atau tugas didalamnya. Mulai dari

mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan diinternal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk diimplementasikan. Tidak ada organisasi yang memiliki sumberdaya tak terbatas, untuk mengatasssi keterbatasan itu, organisasi penting membuat dan memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan organisasi. Pemimpin memiliki harus memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan dalam perumusan strategi; dan pemimpin memiliki wewenang untuk memilih sumberdaya yang diperlukan untuk implementasi strategi. Implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam proses strategi manajemen. Menerapkan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam sebuah tindakan. Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Tahap akhir dari proses manajemen strategic adalah evaluasi strategi. Pemimpin harus mengawasi dan mengevaluasi untuk mengetahui bahwa strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan berjalan dengan baik atau tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Evaluasi perlu dilakukan dengan baik walaupun pada saat perumusan dan awal implementasi sudah dilakukan dengan matang. Hal ini disebabkan karena dinamisnya faktor eksternal dan internal. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal mendasar yang harus dilakukan yaitu: (1) memantau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar penyusunan strategi, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Perumusan, implementasi, dan evaluasi kegiatan strategi terjadi pada setiap jenjang dalam organisasi. Dengan mengembangkan komunikasi dan interaksi di antara para manajer dan karyawan di seluruh elemen organisasi dapat meningkatkan keberhasilan strategi. Melibatkan seluruh anggota organisasi bukan hal yang mudah dalam proses manajemen strategik. Namun, para manajer harus mampu melibatkan secara aktif anggota organisasi untuk dapat menciptakan efektivitas organisasi dan keunggulan organisasi (Basuki, Widyanti R., Mursanto 2021).

Pendapat yang lain adalah bahwa proses manajemen strategi terdiri atas empat tahap yaitu "pengamatan lingkungan, perumusan strategi, penerapan/implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian strategi" (Murniati, 2008:50). Pengamatan lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi "variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumberdaya organisasi" (Murniati & Usman, 2009:46). Lebih lanjut, Siagian (2011:33)

membagi lingkungan eksternal ke dalam dua bagian yaitu: Lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan- kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkungan dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi. Perumusan strategi atau formula sistrategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penetapan tujuan strategi dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Implementasi strategi “sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategi yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategi” (Murniati & Usman, 2009:50). Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses implementasi pendidikan yaitu program, anggaran dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diurutkan secara sistematis. Anggaran merupakan biaya program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Evaluasi dan pengendalian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu: (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana” (David, 2009:506).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif yang merupakan salah satu metode yang menggambarkan dengan jelas tentang kondisi objek penelitian dilakukan, serta menggambarkan variabel atau kondisi di lapangan dalam suatu kondisi tertentu (Basuki, 2020). Penelitian ini telah dilaksanakan mulai akhir Februari 2022 sampai dengan Maret bertempat di MAN 2 Kota Malang. Selanjutnya, proses penelitian dilakukan dengan memilah data dan menganalisis dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan untuk selanjutnya dilaporkan. Subyek atau responden utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, bendahara madrasah, tenaga tata usaha, komite madrasah dan guru di MAN 2 Kota Malang. Instrumen dalam penelitian ini dikumpulkan dalam bentuk wawancara, daftar observasi, dokumentasi dan catatan lapangan peneliti.

HASIL PEMBAHASAN

Profil MAN 2 Kota Malang

Berdasarkan data hasil penelitian pada profil yaitu terdiri dari profil MAN 2 Kota Malang, dokumentasi visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah dan profil sumberdaya manusia dan sarana prasarana terdapat bahwa profil ini telah menggambarkan model madrasah yang menerapkan mutu pendidikan dengan baik. Berikut bahasan penulis.

Visi dan misi merupakan konsep perencanaan yang disertai tindakan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan untuk mencapai tujuan. Adapun pernyataan visi MAN 2 Kota Malang adalah Terwujudnya Madrasah Model Sebagai Pusat Keunggulan Dan Rujukan Dalam Kualitas Akademik Dan Nonakademik Serta Akhlaq Karimah. Jika dikaji dari konsep bahasa, kata model diartikan sebagai madrasah yang didesain sebagai pusat percontohan bagi madrasah yang ada di sekitarnya, baik dalam bidang kurikulum, mutu kelembagaan, maupun proses dan fasilitas serta sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai serta sumberdaya guru atau mutu guru.

Secara konseptual, ada indikator-indikator yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan visi tersebut. Unggul dalam prestasi tentunya perlu dibuktikan dengan adanya prestasi akademik dan non akademik yang diraih madrasah melebihi rata-rata madrasah ataupun madrasah umum pada umumnya. Jika dikaji secara garis besar berdasarkan temuan data prestasi madrasah, MAN 2 Kota Malang telah memenuhi indikator unggul dalam prestasi. Selanjutnya, penerapan nilai Islami juga telah dicerminkan dari pelaksanaan boarding school, dimana ada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh siswa yang berada di Ma'had.

Morrissey (Anwar, 2013:8) mengemukakan bahwa rumusan visi sebaiknya “kurang dari sepuluh kata, menarik perhatian, mudah diingat, memberi inspirasi dan tantangan prestasi di masa mendatang dan konsisten dengan nilai strategis serta misi organisasi”. Secara teoretis, pernyataan visi menyatakan “tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi (*what we want to be*) sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan apa sebabnya kita ada (*why we exist*) atau apa yang kita percayai dapat kita lakukan (*what we believe we can do*)” (David, 2009:16). Perencanaan pendidikan untuk visi keunggulan madrasah menurut Anwar (2013:13) haruslah selaras dengan hakikat “pembaharuan pendidikan dengan mempertimbangkan pendekatan *supply drive* ke pendekatan *demand drive* sehingga madrasah memiliki *sense of quality*”.

Dalam penyusunan visi dan misi juga perlu diperhatikan “sejarah, preferensi masa kini, lingkungan pasar, sumberdaya dan kompetensi yang membedakan antar satu organisasi dengan organisasi lainnya” (Shadrina, 2013:1). Merujuk pada konsep di atas maka pernyataan visi MAN 2 Kota Malang terdiri dari lebih dari 10 kata dapat dikatakan terlalu panjang, menjadikan kesulitan diingat. Meskipun hakekat visi MAN 2 Kota Malang sudah sangat bagus.

Selanjutnya pernyataan misi, tujuan dan sasaran madrasah. Berdasarkan hasil penelitian telah dipaparkan misi madrasah antara lain, Membangun budaya madrasah yang membelajarkan dan mendorong semangat keunggulan. Mengembangkan SDM madrasah yang kompeten.

Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berkualitas akademik dan nonakademik serta berakhlak karimah, Mengembangkan sistem dan manajemen madrasah yang berbasis IT dan penjaminan mutu., Mengembangkan dan memelihara lingkungan yang

sehat, kondusif, dan harmonis. Meningkatkan peran serta stakeholders dalam pengembangan madrasah., Mewujudkan Madrasah yang memenuhi standar nasional pendidikan, Mewujudkan Madrasah yang berorientasi pada standar internasional

Bila ditelaah secara keseluruhan, terdapat keselarasan antara visi dan misi madrasah yang dirumuskan. Misi dan tujuan madrasah tersebut dicapai melalui tindakan dan kesadaran personil madrasah untuk mencapai visi yang telah dirumuskan yaitu membangun budaya madrasah yang membelajarkan dan mendorong keunggulan serta membentuk generasi yang berakhlak karimah yang diindikasikan melalui aktivitas rutin madrasah.

Adapun pernyataan misi yang baik haruslah memenuhi komponen diantaranya “konsumen, produk atau jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, fokus pada citra publik dan karyawan” (David, 2011). Berdasarkan misi madrasah di atas dapat dikaji bahwa komponen yang tertera meliputi konsumen madrasah berupa peserta didik, jasa yang ditawarkan adalah pendidikan, pasarnya berupa masyarakat, negara dan keluarga, memuat pengembangan teknologi, kecakapan hidup, pertumbuhan, filosofi dan citra publik tetapi tidak menyertakan komponen karyawan. Sedangkan tujuan dan sasaran madrasah sudah sesuai dengan pernyataan visi dan misi madrasah.

Lebih lanjut, visi dan misi MAN 2 Kota Malang telah merujuk pada implementasi manajemen strategi. Visi dan misi madrasah merupakan “rangkaian tujuan yang ingin dicapai madrasah baik berupa dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, implikasi, tindakan, kekuatan, kecakapan dan kemampuan melihat dan memahami masa depan” (Sagala, 2011:134). Oleh karenanya, visi, misi, tujuan dan sasaran MAN 2 Kota Malang telah mengacu pada pengkajian masa depan madrasah guna meningkatkan mutu madrasah.

Implementasi Manajemen Strategi

Aspek proses dalam penelitian ini menggambarkan upaya yang dilakukan madrasah dalam mengimplementasikan manajemen strategi melalui serangkaian aktivitas dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui:

- a) Kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi madrasah, *teamwork* dan pembagian tugas madrasah, hari dan waktu belajar, asset pembiayaan, kurikulum, promosi madrasah, penerimaan siswa baru, budaya dan kode etik, dan kebijakan madrasah,
- b) Kondisi lingkungan eksternal madrasah meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, Komite madrasah, lembaga mitra dan alumni
- c) Implementasi strategi dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional.

Berikut adalah bagan struktur MAN 2 Kota Malang



Gambar: Struktur Organisasi MAN 2 Kota Malang

Struktur madrasah tersebut menggambarkan kejelasan hubungan kerjasama dan kewenangan dalam organisasi madrasah MAN 2 Kota Malang. Secara fungsional, struktur MAN 2 Kota Malang telah memperjelas adanya pembagian tugas (*job description*) yang jelas yang didasarkan pada kewenangan personil dalam mengelola dan mengembangkan bidang pengelolaan madrasah yang telah disandangkan pada struktur jabatan yang tertera. Dengan demikian, struktur madrasah telah menjelaskan adanya hubungan koordinasi dan *teamwork* yang dibentuk berdasarkan bidang keahlian dalam mengelola madrasah. Anwar (2013:55-56) mengemukakan bahwa proses pendidikan yang bermutu merujuk pada: Kebermampuan subsistem dalam sistem proses yang mengacu pada ukuran kemampuan sistem dalam melaksanakan apa yang seharusnya dikerjakan, subsistem komunikasi yang berfungsi dalam memproses dan memberikan informasi, dan subsistem monitoring sebagai kontrol sistem terhadap kegiatan dan akuntabilitas subsistem dalam hubungan sinergisnya di seluruh sistem. Selanjutnya, *teamwork* dan pembagian tugas madrasah dijelaskan dalam panduan kerja pengelola madrasah dimana masing-masing memiliki tanggungjawab, kewenangan dan tugas yang harus dikerjakan baik harian, mingguan, bulanan, semesteran, awal tahun dan akhir tahun pelajaran. *Teamwork* dibentuk berdasarkan musyawarah madrasah dan surat keputusan kepala madrasah dan pihak terkait. MAN 2 Kota Malang memiliki tim pengembang madrasah, tim guru mata pelajaran yang tergabung dalam MGMP, KKG dan organisasi siswa (OSIS). Masing-masing tim memiliki rencana kerja yang tercermin dari berbagai kegiatan dan program pengembangan madrasah berdasarkan bidang pengembangan masing-masing.

Aspek pembiayaan MAN 2 Kota Malang pada dasarnya bersumber dari dana pemerintah. Madrasah hanya menyertakan iuran komite madrasah untuk menunjang pembiayaan madrasah. Madrasah membuat rencana anggaran tahunan madrasah, anggaran kegiatan madrasah dan Laporan keuangan yang dilaporkan secara berkala. Sumber dana tersebut dikelola untuk pembiayaan pelaksanaan PBM, pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan personil madrasah dan siswa dan pembiayaan berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan di MAN 2 Kota Malang. Berdasarkan Permendiknas No.69 Tahun

2009 tentang standar biaya operasi non personalia menyatakan bahwa biaya non personalia meliputi “alattulis madrasah, bahan habis pakai, biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya jasa dan daya, transportasi/perjalanan dinas, konsumsi, asuransi, pembinaansiswa, uji kompetensi, biayapraktekkerjaindustri dan biaya pelaporan” (BSNP, 2009:7). Merujuk pada Permendiknas di atas dan berdasarkan analisa penulis terhadap RKA dan RAPB MAN 2 Kota Malang, maka penggunaan pembiayaan madrasah telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tindak penyimpangan penggunaan dana madrasah sangat kecil.

Kurikulum yang diberlakukanMAN 2 Kota Malang pengembangan KTSP dan kurikulum 2013. Hal tersebutsesuaidenganUndang-undangRepublik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentangsistempendidikannasional dan PeraturanPemerintahRepublikIndonesisNomor 19 Tahun 2005 tentangpenyelenggaraanKurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada jenjang pendidikan Madrasah/SMA. Lebih lanjut, kurikulum madrasah terbaru mengacu pada KMA 183 Tahun 2019 dan KMA 184 Tahun 2019 tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum SMA untuk memberlakukan kurikulum 2013

Penyelenggaraan promosi dan penerimaan siswa baru MAN 2 Kota Malang dilakukan melalui publikasi media elektronik dan cetak. Ada dua variabel penting dalam penerapan strategi melalui “pemasaran yaitu segmentasi pasar (*market segmentation*) yang merupakan pembagian pasar menjadibagian-bagiankonsumen yang berbedamenurutkebutuhan dan pemosisian produk (*product positioning*) yang merupakanupaya untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen” (David,2011).

Dalampenyelenggaranpenerimaansiswabaru, madrasahmengadakanseleksiadministrasi, tesakademik dan wawancara, psikotes dan baca tulis Al-Quran. Sebagaimadrasahunggul di bidang akademik, MAN 2 Kota Malang menginput siswa yang berprestasi secara akademik yang tersebar di penjuru Indonesia. Hanya siswa yang secara akademis baik dapat diterima sebagai peserta didik di madrasah ini.

Hal tersebut senada dengan pernyataan Departemen Pendidikan dan Budaya (Muhaimin, 2009:71-72) yang mengemukakan bahwa “masuk (input) madrasah unggul adalah siswa yang diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan seperti prestasi superior dengan indikator nilai rapor, tes akademik baca tulis Al-Qur’an dan psikotes”.

Selanjutnya, budaya dan kode etik madrasah. Dalam hal ini, MAN 2 Kota Malang telah membangun budaya siswa yang baikyaitulingkunganpembelajar, penanaman nilai Islam, program pembiasaan dan keteladanan yang diciptakan dalam keseharian aktivitas madrasah.

Sedangkan budaya kerja tenaga kependidikan dan pendidik MAN 2 Kota Malang telah baik, masing-masing karyawan dan guru melaksanakantugas dan tanggungjawab masing-masing dan dikembangkannya slogan budayamadrasah yang mengharuskan personil madrasah untuk mengembangkan dan melaksanakan semua kegiatanbaikakademikmaupun non akademik yang berorientasi pada terwujudnyabudaya madrasah yaituaqidah yang kuat, ibadah yang benar, akhlak karimah, serta disiplin dan mandiri. Aspek budaya juga memiliki peran dalam implementasi strategi. Marquardt (Usman, 2013:214) mengemukakan bahwa “setiap organisasi memiliki budaya yang

mencangkup serangkaian nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, normal, kepribadian, ritual dan kecintaan bersama terhadap organisasi”. Peran budaya dalam implementasi strategi sangat besar dalam mencapai kesuksesan implementasi strategi. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh seberapa dukungan lingkungan yang diperoleh strategi dari budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, madrasah menerapkan beberapa kebijakan seperti tata tertib madrasah dan ma’had/asrama, kalender pendidikan, jadwal pelajaran dan pengajaran, kebijakan cuti pegawai dan sebagainya. Rohman (2012:108) menyatakan bahwa: “kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan”. Berdasarkan pernyataan Rohman di atas dapat dijelaskan bahwa kebijakan menyatakan pengaturan perilaku yang dibuat untuk mensukseskan keberhasilan strategi yang diimplementasikan.

Keberadaan lingkungan eksternal juga berpengaruh terhadap penyelenggaraan strategi madrasah. Lingkungan eksternal MAN 2 Kota Malang menggambarkan bahwa secara geografis posisi madrasah sangat strategis dalam menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah ini. Keadaan demografis dan ekonomi orang tua siswa, keikutsertaan Komite madrasah, alumni, lembaga mitra, budaya dan apresiasi masyarakat menunjukkan keselarasan dalam mendukung program-program dan kegiatan madrasah.

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan member kontribusi terhadap perkembangan madrasah. Madrasah yang difasilitasi dengan jaringan internet memudahkan siswa dan guru mengakses informasi untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan terlebih lagi ada pandemi Covid-19 bahwa jaringan internet mutlak diperlukan. Tata usaha madrasah juga udah mulai berbenah diri meskipun belum maksimal.

Dalam mengimplementasikan strategi tersebut madrasah juga berpedoman pada pemenuhan standar pendidikan nasional Indonesia antara lain pemenuhan standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan (BSNP, 2013:23). MAN 2 Kota Malang telah berpedoman pada pengimplementasian standar pendidikan nasional dengan membuat rencana pengembangan madrasah yang tercantum dalam Renstra, RK dan RKA.

Evaluasi Strategi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan Komite madrasah dan hasil studi dokumentasi ditemukan bahwa evaluasi dilakukan melalui forum musyawarah madrasah, observasi, supervisi dan monitoring yang dilakukan manajemen puncak madrasah dan evaluasi diri madrasah yang dimuat dalam evaluasi diri madrasah, evaluasi diri guru dan *benchmarking*. Penjabaran Evaluasi tersebut dilakukan setiap minggu, bulan, semester dan tahun. Setiap 2 minggu sekali dilakukan pelaporan rekap laporan harian kinerja oleh kepala madrasah, satu bulan sekali laporan wali kelas kepada kepala madrasah sebagai bahan evaluasi. Diadakan Rapat Dalam Kantor minimal 2 minggu sekali, Laporan Kinerja tiap 3 bulan sekali, supervisi pembelajaran 6 bulan 1 kali sampai dengan 2 kali. *Benchmarking* dilakukan dengan mengadakan kunjungan ke madrasah atau sekolah yang lain

Sama halnya seperti sebuah perusahaan pada umumnya, MAN 2 Kota Malang juga

melakukan evaluasi dan pengendalian strategi dengan mengevaluasi diri madrasah. Evaluasi dilakukan saat strategi sedang dijalankan, setelah strategi dijalankan dan sebelum strategi baru diberlakukan dengan merefleksi strategi yang telah di terapkan madrasah sebelumnya.

Resistensi Perubahan dan Strategi Mengatasinya

Secara konseptual, resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan equilibrium. Konsekuensinya, resistensi diikuti oleh perubahan, baik atas inisiatif sendiri atau dilakukan orang lain, hal-hal tersebut terjadi tanpa memandang bagaimana kejadian tersebut dirasakan positif atau negatif. Perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi status quo ke kondisi yang baru. Perubahan adalah merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua orang bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten (Wibowo, 2006:56).

Gagasan perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Gagasan perubahan ini seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak, sehingga upaya-upaya perubahan tidak berhasil atau tidak dapat berjalan dengan baik. Terdapat beberapa hal yang menjadi sebab munculnya resistensi perubahan. Greenberg dan Baron, sebagaimana dikutip Usman (2006: 216), mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah;

- a. *Economic in security* (ketidak-aman-anekonomi)
- b. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak diketahui)
- c. *Threats to social relationship* (Ancaman terhadap hubungan sosial)
- d. *Habits* (Kebiasaan)
- e. *Failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)

Untuk mengatasi berbagai penolakan atau resistensi perubahan tersebut Greenberg dan Baron mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan;

- a. Membentuk dinamika politik
- b. Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan
- c. Mendidik angkatan kerja
- d. Mengikut sertakan pekerja pada usaha perubahan
- e. Menghargai perilaku konstruktif
- f. Menciptakan organisasi pembelajar
- g. Memperhitungkan situasi.

Sementara Saiyadin mengajukan 6 strategi mengatasi resistensi: 1) Pendidikan dan komunikasi, 2) Partisipasi dan keterlibatan, 3) Fasilitasi dan dukungan, 4) Negosiasi dan kesepakatan, 5) Manipulasi dan memilih 6) Pemaksaan eksplisit dan implisit.

Resistensi di Madrasah muncul saat ada kebijakan baru yang membuat individu atau kelompok yang berada di madrasah tersebut merasa terganggu dan keluar dari zona nyaman yang sudah menjadi kebiasaan. Kebijakan baru atau perubahan tersebut timbul karena adanya suatu kebijakan yang mengharuskan tingkat satuan pendidikan harus menyesuaikan. Atau kebijakan baru tersebut muncul karena menyesuaikan dengan perkembangan

zaman. Pada masa awal pandemi Covid-19, MAN 2 Kota Malang mengikuti kebijakan dari pusat bahwa seluruh kegiatan belajar mengajar dilaksanakan secara *online*, banyak resistensi yang datang dari guru, siswa bahkan orangtua. Semuanya mengkhawatirkan akan terjadi *learning loss* yang diprediksi akan membuat mutu pendidikan di Indonesia akan semakin terpuruk. Namun seiring berjalannya waktu dengan berbagai tindakan untuk mengatasi resistensi tersebut maka kebijakan baru tentang kegiatan belajar mengajar dapat terlaksana meskipun di awal masa pandemi Covid -19 semuanya masih mengalami keraguan.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini meliputi: (1) Profil MAN 2 Kota Malang terdiri dari dokumentasi yaitu 'Terwujudnya Madrasah Model Sebagai Pusat Keunggulan Dan Rujukan Dalam Kualitas Akademik Dan Nonakademik Serta Akhlaq Karimah.', misi, tujuan, dan sasaran madrasah diantaranya menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berkualitas akademik dan non akademik, terbangun budaya madrasah yang membelajarkan dalam satu visi; (2) Implementasi strategi pada MAN 2 Kota Malang dilakukan melalui berbagai pelaksanaan strategi yang tertuang dalam berbagai aktivitas, program, penganggaran dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi madrasah, *teamwork* dan pembagian tugas madrasah, hari dan waktu belajar, asset pembiayaan, kurikulum, promosi madrasah, penerimaan siswa baru melalui tes, budaya dan kode etik yang mengatur hubungan guru dengan personil madrasah lainnya), kebijakan madrasah berupa tata tertib madrasah, ma'had/asrama dan kebijakan madrasah lainnya), b) kondisi lingkungan eksternal madrasah meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite madrasah, lembaga mitra dan alumni dan c) implementasi strategi dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional; (3) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi pada MAN 2 Kota Malang dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil madrasah baik jangka pendek, menengah dan panjang serta melalui instrumen evaluasi diri madrasah, guru dan *Benchmarking*. (4) Resistensi dapat diatasi dengan melaksanakan berbagai strategi untuk mengatasinya

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. Idochi. 2013. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Basuki, 2020, *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Media Sains Indonesia, Bandung
- Basuki, Widyanti R., Mursanto, 2021, *Kapasitas Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kerjasama Dan Inovasi Dalam Perusahaan (Suatu Tinjauan Teoritis)*, *Jurnal Al Ulum: Ilmu sosial dan Humaniora*, Volume 7 No.2. hal. 125-137.
- BSNP. 2009. *Standar Pembiayaan Pendidikan Nasional*. Jakarta: BSNP.
- BSNP. 2013. *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Madrasah Menengah Atas*. Jakarta: BSNP.

- Daft, Richard. 2007. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R., & David, F.R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson.
- Diaty, R., Arisa, A., Ari Lestari, N. C., & Ngilimun, N. (2022). Implementasi Aspek Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pelayanan Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pandohop*, 2(2), 38–46.
<https://doi.org/10.37304/pandohop.v2i2.5244>
- Kulsum, Umi. 2013. *Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Diakses dari jurnal ilmiah tp.blogspot.com. Pada tanggal 8 Juli 2014.
- Latifah, L., Ngilimun, N., Andi Setiawan, M., & Haji Harun, M. (2020). Kecakapan Behavioral dalam Proses Pembelajaran PAI Melalui Komunikasi Interpersonal. *Bitnet: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi*, 5(2), 36-42. <https://doi.org/10.33084/bitnet.v5i2.1747>
- Latifah., Noor Fazariah Handayani. (2022). Kontribusi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kepuasan Kerja Terhadap Pelaksanaan Kinerja Gurudi SD Muhammadiyah Martapura. *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 4 No. 1 tahun 2022. e-ISSN: 2656-2928. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/terapung/article/view/7356>
- Muhaimin, et.al. (2009). *“Manajemen Pendidikan” Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan madrasah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Murniati & Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Madrasah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Murniati. (2008). *Manajemen Strategik: Peran Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Ngilimun, Wulandari, Mirawati. (2022). Dimensi Dan Pendekatan Pembelajaran Berbasis Multikultural Pada Mahasiswa Jurusan Kebidanan Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi (JMPD)* (e-ISSN: 2776-5113. Vol. 2 No. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.31602/jmpd.v2i1.6328>
- Pedoman Manajemen MAN 2 Kota Malang Tahun 2020*
- Renstra MAN 2 Kota Malang Tahun 2019-2024*
- Rohman, Arif. (2009). *Kebijakan Pendidikan di Era Desentralisasi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Runtuwene, T.L. 2013. *Hardiknas, Kualitas Pendidikan Indonesia Rangking 67 dari 127 Negara*. Diakses dari www.sulut.kemenag.go.id. Pada tanggal 1 Juli 2014.
- Shadrina, Adilah. (2013). *Pentingnya Peran Visi dan Misi*. Diakses dari www.dilahshadrina.blogspot.com/2013. Pada tanggal 7 Juli 2014.
- Sagala, Saiful. (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Madrasah dalam Sistem Otonomi Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang. P. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wheelen, T. L & Hunger, J. D. (2000). a *Strategic Management and Business Policy*.
Massachusett: Addison-Wesley Publisher Company.
Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.