

RESISTENSI PERUBAHAN DAN STRATEGI MENGATASI MUTU PENDIDIKAN PADA MAN 2 KOTA MALANG

Rina Widjajanti

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Email: rina.widjajanti@gmail.com

Abstract

The evaluation at MAN 2 Malang City was carried out continuously involving the highest management or peak and madrasa stakeholders both short, medium and long term through madrasa, teacher and benchmarking self -evaluation instruments to improve the performance of madrasas and quality of education. The results show that the Profile of MAN 2 Malang City describes 1) Vision, Mission, 2) Objectives, 3) Targets and Profiles of Madrasah Resources. Implementation of Strategy in MAN 2 Malang City is carried out through school internal and external environmental activities that are described through school organizational structures, teamwork and division of madrasa tasks, days and study time, financing assets, curriculum, madrasa promotion, new student acceptance, madrasa culture, code of ethics , madrasa policies, the existence of the geographical environment, demographic, cultural environment and community appreciation, government policies, the development of science and technology, the involvement of the madrasa committee, supporting institutions or partners, alumni and strategic implementation in efforts to meet national education standards.

Keywords: *Resistance, Strategy, Quality of Education.*

Abstrak

Pelaksanaan evaluasi pada MAN 2 Kota Malang dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen tertinggi atau puncak dan stakeholder madrasah baik jangka pendek, menengah dan panjang melalui instrumen evaluasi diri madrasah, guru dan benchmarking untuk meningkatkan kinerja madrasah dan mutu pendidikan. Hasilnya menunjukkan bahwa profil MAN 2 Kota Malang mendeskripsikan 1) visi, misi, 2) tujuan, 3) sasaran dan profil sumber daya madrasah. Implementasi strategi pada MAN 2 Kota Malang dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang dideskripsikan melalui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas madrasah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi madrasah, penerimaan siswa baru, budaya madrasah, kode etik, kebijakan madrasah, keberadaan lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, kebijakan pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite madrasah, lembaga pendukung atau yang bermitra, alumni dan implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional.

Kata kunci: *Resistensi, Strategi, Mutu Pendidikan.*

Pendahuluan

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, tindak 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 strategik antar pimpinan saling berkaitan dan tidak memungkinkan berdiri sendiri atau terpisah antara satu dengan yang lainnya, ada tahapan sistematis yang harus dijalankan madrasah sesuai dengan 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

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. 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

Resistensi Perubahan

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

prosedur kerja yang dideskripsikan melalui:

- kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi madrasah, *teamwork* dan pembagian tugas madrasah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi madrasah, penerimaan siswa baru, budaya dan kode etik, dan kebijakan madrasah,
- 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
- 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: Kebermutuan subsistem dalam sistem proses yang mengacu pada ukuran kemampuan sistem dalam melaksanakan apa yang seharusnya dikerjakan, subsistem komunikasi yang berfungsi dalam memproses dan memeberikan informasi, dan susbsistem 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 tanggung jawab, 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 nonpersonalia menyatakan bahwa biaya non personalia meliputi “alat tulis madrasah, bahan habis pakai, biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya jasa dan daya, transportasi/perjalanan dinas, konsumsi, asuransi, pembinaan siswa, uji kompetensi, biaya praktek kerja industri 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 diberlakukan MAN 2 Kota Malang pengembangan KTSP dan kurikulum 2013. Hal tersebut sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang penyelenggaraan Kurikulum 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 menjadi bagian-bagian konsumen yang berbeda menurut kebutuhan dan pemosisian produk (*product positioning*) yang merupakan upaya untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen” (David, 2011).

Dalam penyelenggaraan penerimaan siswa baru, madrasah mengadakan seleksi administrasi, tes akademik dan wawancara, psikotes dan baca tulis Al-Quran . Sebagai madrasah unggul 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 “masukan (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 baik yaitu lingkungan pembelajar, 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 melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dan dikembangkannya slogan budaya madrasah yang mengharuskan personil madrasah untuk mengembangkan dan melaksanakan semua kegiatan baik akademik maupun non akademik yang berorientasi pada terwujudnya budaya madrasah yaitu aqidah 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 mencakup 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 memberi 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 mekipun 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.

Strategi Mengatasi 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 insecurity* (ketidak-aman-an ekonomi)
- b. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak di ketahui)
- c. *Threats to social relationship* (Ancaman terhadap hubungan social)
- 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. Mengikutsertakan 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

Resistensi strategi mengatasi perubahan mutu pendidikan 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, aset 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. 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*.

Daftar Pustaka

- Anwar, M. Idochi. (2013). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- BSNP. (2013). *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Madrasah Menengah Atas*. Jakarta: BSNP.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson.
- Kulsum, Umi. 2013. *Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Diakses dari jurnal ilmiahttp.blogspot.com. Pada tanggal 8 Juli 2014.
- Latifah. 2021. Perubahan Tingkah Laku Siswa Melalui Komunikasi Antar Pribadi Guru Pendidikan Agama Islam. *Al Kalam Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen*. Vol.8 No. 2 Tahun 2021. e-ISSN Elektronik: 2355-3197.
- Muhaimin, et.al. (2009). *"Manajemen Pendidikan" Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan madrasah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media

- Group.
- Murniati & Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Madrasah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Murniati. (2008). *Manajemen Stratejik: Peran Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- 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*. Diaksesdari 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: CV.Alfabeta.
- Siagian, Sondang. P. (2012). *Manajemen Stratejik*. 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 GrafindoPersada, 2006.