

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Istilah persaingan dalam dunia pendidikan, merupakan masalah yang sangat penting dan tidak bisa dihindari, tetapi harus dihadapi dengan berbagai strategi. Persaingan di satu sisi merupakan sesuatu yang mengancam dan membuat ketidaknyamanan, tetapi disisi lain juga bisa menjadi motivasi lembaga pendidikan untuk selalu berinovasi. Hal ini tergantung bagaimana *mindset* kepala sekolah/*leader* sebagai prakarsa perubahan dan penentu kunci maju mundurnya sebuah lembaga/organisasi itu bisa sukses membawa lembaganya dalam memenangkan persaingan.

Peneliti terdahulu sudah banyak yang membahas tentang strategi memenangkan persaingan lembaga pendidikan, baik dari segi manajemennya, pemasarannya dan juga budaya organisasinya. Namun, masih banyak juga dijumpai lembaga pendidikan/sekolah yang kesulitan mempertahankan daya saing lembaga, dan kurang bisa *survive* terhadap persaingan.¹ Tidak hanya Sekolah Dasar (SD) tetapi juga merambah ke tingkat SMA, MA dan SMK. Bukan hanya sekolah-sekolah swasta saja, melainkan juga sekolah negeri yang sebelumnya bahkan

¹ Jumadan. Pengaruh Budaya Organisasi Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Shautut Tarbiyah*, Ed. Ke-36 Th. XXIII, Mei 2017, hal 1-18. H. 1 dalam <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/ptkpend/article/view/4101> diunduh pada Sari Sabtu, 15 Oktober 2022, Pukul 07.19 wib.

terkenal sangat eksis.² Ada berbagai penyebab yang mengakibatkan lemahnya lembaga pendidikan tersebut, diantaranya adalah dari faktor internal yaitu karena kepala sekolah sebagai *leader* gagal dalam memenangkan persaingan menarik minat konsumen sehingga tidak mendapatkan murid.³ Diantara penyebab dari hal itu adalah masih banyaknya guru yang belum kompeten, sistem sekolah yang kurang cocok dengan dunia kerja, rendahnya sarana fisik, dan juga mahal biaya pendidikan.⁴ Sebagaimana yang hampir disetiap tahun ajaran baru *headline news* media massa banyak dipenuhi berita tentang sekolah yang kekurangan murid.

Selain itu penyebab eksternal juga tidak kalah pentingnya selalu dibahas para peneliti terdahulu, diantaranya adalah karena pengaruh sistem zonasi, yang tujuan awalnya untuk pemerataan, namun masih belum mampu memberikan banyak perubahan. Sebab lainnya adalah juga karena sistem PPDB *online* yang masih belum populer, sehingga peminat sekolah negeri pinggiran juga banyak yang beralih ke sekolah swasta yang lebih sederhana proses masuknya. Kebijakan menambah pagu bagi banyak sekolah negeri, dan juga kebijakan sekolah gratis yang juga mempengaruhi minat konsumen pendidikan khususnya untuk sekolah

² Fitrianty, Dewi D. Maulinda, Zahra P. Kinanty, Azizah M. Damariswara, Rian. "Analisis Problematika di Sekolah dengan Jumlah Siswa Sedikit Study Kasus di SDN Ngujung 1". Publikasi di proosiding UNP Kediri Tahun 2022. H. 332. dalam <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/semidikjar/article/download/1953/1300/6087> diunduh pada 10 Mei 2024

³ Berlianada, A.F, Mu'awana, B., Santika, D.M., Harsoyo R. "Manajemen Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Di MA Ma'arif Al-Mukarrom Kauman Ponorogo". EDUMANAGERIAL Vol. 1 No 2, 2022. Dalam <https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/edumanagerial/article/download/1510/478> diunduh pada 6 Mei 2023

⁴ Zulkarnaen. Handoyo, Ari Dwi. "Faktor-Faktor Penyebab Pendidikan Tidak Merata Di Indonesia". Prosiding Seminar Nasional "Menjadi Mahasiswa Yang Unggul Di Era Industri 4.0 Dan Society 5.0" pada 28 Desember 2019. h. 22-23. Dalam <https://bimawa.uad.ac.id/wp-content/uploads/Paper-Seminar-Nasional-2.pdf> diunduh pada 10 Mei 2023

swasta.⁵ Banyaknya lembaga pendidikan yang terpaksa tutup telah menyita perhatian banyak pihak. Berbagai upaya telah dilakukan, akan tetapi bahkan sampai saat ini kasus lembaga yang tidak mendapatkan murid tersebut masih saja ada. Apalagi untuk sekolah swasta, maka tanggung jawab mengatasi masalah persaingan tersebut harus lebih kreatif dan inovatif.

Meskipun demikian bukan berarti sekolah swasta bisa berkecil hati, karena bagaimanapun sejarah sekolah swasta telah lebih dahulu berperan dalam pendidikan bahkan jauh sebelum Indonesia merdeka. Sebagaimana yang disampaikan oleh praktisi pendidikan Indra Charismiadji yaitu :

Jika melihat sejarah perjalanan bangsa Indonesia, peranan masyarakat atau swasta dalam bidang pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Sisdiknas telah ada. Bahkan jauh sebelum republik ini berdiri.⁶

Data pokok pendidikan menyebutkan jumlah lembaga pendidikan di Indonesia memang didominasi oleh lembaga pendidikan swasta, yaitu dari 438.884 lembaga pendidikan, yang 267.274 nya adalah lembaga swasta, bahkan pada jenjang MA/SMA/SMK maka perbandingannya bisa sampai 1:3.⁷ Hal ini tentu bisa menjadi *previlage* tersendiri bagi lembaga pendidikan swasta untuk tetap eksis dan berkembang di tengah pesatnya persaingan. Bersama dengan sekolah-sekolah negeri, hendaknya semua sekolah bisa seiring sejalan untuk memajukan dunia pendidikan sebagaimana yang diamanatkan Undang-Undang Sistem Pendidikan

⁵ Widiyastuti, Rizky Tri. "Dampak Pemberlakuan Sistem Zonasi Terhadap Mutu Sekolah Dan Peserta Didik". EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi VOLUME 7 No. 1 Mei 2020 ISSN: 1858-005X. h. 16. dalam <https://journalstkipgrisitubondo.ac.id/index.php/EDUSAINTEK/article/download/46/56/> diunduh pada 10 Mei 2023

⁶ Liputan Dyah Ratna dalam <https://www.republika.co.id/berita/o7oijc359/ini-penyebab-sekolah-swasta-banyak-yang-tutup>, diunduh pada Senin 5 Desember 2022.

⁷ Data Pokok Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan teknologi Tahun 2022/2023. dalam <https://dapo.kemdikbud.go.id/sp>

Nasional Nomor 20 Tahun 2003, bahwa setiap warga negara / masyarakat berhak untuk ikut tanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di Indonesia.

Meskipun demikian kasus yang ada dilapangan ternyata lumayan pelik. Persaingan antar lembaga pendidikan sangatlah ketat, baik antara lembaga pendidikan negeri-swasta, Islam-umum, dan reguler-pondok pesantren. Hal ini sangatlah wajar, karena seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, kepentingan *stakeholder* sebagai konsumen pendidikan selalu berubah dan semakin beragam.⁸ Lembaga pendidikan berlomba-lomba berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan selera dari konsumen pendidikan tersebut. Lembaga pendidikan yang tidak bisa memenuhi kebutuhannya maka akan tertinggal dan ditinggalkan.

Untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang sesuai dengan selera konsumen (*stakeholder*) di era industri saat ini maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki kecerdasan mental yang dinyatakan dalam wujud pandangan pemimpin yang visioner. Hal ini sangat beralasan, karena pemimpin visioner ini sejatinya ia akan mampu melihat dengan mata batin terhadap berbagai kemungkinan yang terdapat dalam sesuatu yang pantas diperjuangkan, serta mampu menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan yang ada.⁹

Pemimpin visioner ini tentu akan menjalankan fungsi kepemimpinan seperti mensupport anggota, memfasilitasi interaksi, menekankan tujuan, dan memfasilitasi kerja. Kehadiran dan keberadaan pemimpin visioner di era industri

⁸ Muhaimin, et. al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2009), 97-98.

⁹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Pengembangan Sekolah Dasar* (Jakarta:Kencana Prenada Media Group,2009), 65

seperti di atas sejatinya akan mampu menjadi agen utama perubahan (*agent of change*) di institusi pendidikan yang ada. Selain itu pemimpin visioner juga yang akan menguatkan budaya organisasi, menggalang perubahan, menebalkan identitas lembaga hingga mampu menaklukkan persaingan.

Sebagaimana diketahui, bahwa konsumen pendidikan atau pengguna jasa pendidikan atau yang biasa disebut *stakeholder* terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi guru, tenaga administrasi, pustakawan, laboran dan semua karyawan lembaga pendidikan. Pelanggan eksternal meliputi pelanggan primer yaitu peserta didik, pelanggan skunder yaitu masyarakat (wali murid), dan pelanggan tersier yaitu pengguna atau penerima lulusan pendidikan baik lembaga/perguruan tinggi maupun dunia usaha dan dunia industri.¹⁰

Namun, di tengah-tengah peliknya persaingan antar lembaga pendidikan, sulitnya kepala sekolah memenuhi minat konsumen pendidikan, dan rumitnya strategi untuk meningkatkan kinerja serta membangun budaya lembaga, ternyata masih banyak dijumpai lembaga pendidikan dan sekolah-sekolah yang justru semakin meroket, meningkat pesat baik dari segi kualitas, kuantitas dan daya saingnya. Masih banyak juga kepala sekolah yang begitu kuat dalam menjadi nahkoda lembaga pendidikan dan membangun budaya organisasi hingga mendongkrak daya saing lembaganya.¹¹ Diantara lembaga pendidikan yang

¹⁰ Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga. .2007. h. 200.

¹¹ Tholkhah, Imam. "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah". *MediaNeliti* Volume 14, Nomor 2, Agustus 2016. h 241-242. Dalam <https://media.neliti.com/media/publications/294745-strategi-peningkatan-daya-saing-madrasah-4b1370c1.pdf> . Diunduh pada 4 April 2024

berdaya saing tersebut adalah MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.

Peneliti terdahulu juga banyak membahas, bagaimana Kepala MAN 2 Tulungagung selalu meningkatkan kinerjanya, membangun program dan kebijakan yang prestisius dan strategis dalam rangka meningkatkan daya saing lembaga, diantaranya adalah melalui pengawasan berjenjang.¹² Peneliti lain juga mengungkapkan unggulnya kinerja kepala SMK Mutu Gondanglegi yang transformasional berbasis visi, dan menjunjung tinggi *organizational justice*, sehingga meningkatkan *innovative work behaviour* dan juga berdampak pada meningkatnya daya saing.¹³

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tulungagung merupakan madrasah dengan budaya organisasi yang kuat. Hal ini tercermin dari analisis karakteristik madrasah yang menjadi salah satu dasar penyusunan Kurikulum Operasional Madrasah (KOM) yaitu yang disebut dengan “kultur kekhasan” MAN 2 Tulungagung yang meliputi *religius culture, nasionalis, dan literate*.¹⁴ Kultur kekhasan tersebut terbentuk melalui proses yang panjang dan dari banyak hal yang mempengaruhi, diantaranya adalah adanya visi dan misi madrasah yang unggul serta sikap visioner dari Kepala Madrasah yang merupakan *leader* dan penentu

¹² Hidayati, Yunis. Haryanti, Nik. “Implementasi kebijakan Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Kepala MAN 2 Tulungagung”. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Pendidikan (JURRIPEN) Vol.1, No.1 April 2022. h 81-83*. Dalam <https://prin.or.id/index.php/JURRIPEN/article/view/21/21>. Diunduh pada 12 Pebruari 2024

¹³ Agustina, Mariza. Churiyah, Madziatul. Agustina, Yuli. dan Arief, Mohammad. “Analisis *Innovative Work Behavior* Guru Smk Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang Melalui *Organizational Justice* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional”. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN Vol. 7 No. 2, Juli 2022, Hal. 132-146. Hal 140-142*. Dalam https://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/45096/pdf_1. Diunduh pada 12 Pebruari 2024

¹⁴ KOM MAN 2 Tulungagung 2022/2023 h. 7.

kunci dalam proses transformasi visi. Berkaitan dengan ini, maka tepat jika kepala madrasah/pemimpin disebut sebagai “*a leader occupies a key position in the organization system*”.¹⁵

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tulungagung adalah salah satu lembaga pendidikan Islam di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang sangat berdaya saing, dengan indikator selalu dipilih dan diminati oleh konsumen pendidikan di wilayah Tulungagung dan sekitarnya. Hal ini terlihat dari jumlah peminat yang selalu maksimal. Saat ini jumlah murid MAN 2 Tulungagung mencapai 1165 orang telah memenuhi kapasitas maksimal dari yang disediakan, dengan persaingan yang ketat antar pendaftar yang melimpah dari siswa SMP dan MTs yang mengikuti tahapan seleksi masuk.¹⁶

Kepala MAN 2 Tulungagung saat ini adalah Drs. Muhamad Dopir, M.PdI., yang merupakan sosok pemimpin visioner. Hal ini terlihat dari semangat perubahan dan inovasi sebagaimana yang disampaikan oleh beliau bahwa :

“MAN 2 Tulungagung sebagai “Madrasah Unggul” dengan berbasis ma’had adalah tempat untuk mencetak generasi muda yang handal, terampil dalam penguasaan IPTEK dan IMTAQ. Oleh karena itu, perlu dijalin kerja sama dan komunikasi yang baik antar *stakeholder* pendidikan dalam mencapai cita-cita, dan tujuan bersama”.¹⁷

Selain untuk kepentingan penelitian, peneliti sudah sangat sering melakukan aktifitas di MAN 2 Tulungagung, baik untuk kegiatan yang

¹⁵ Imron Arifin. *Kepemimpinan Kepala PAUD Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Saleh Malang*. (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), 36

¹⁶ <https://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/8BE6885B-639F-4550-84FA-E925AD9DF92B>, diakses pada 2 Desember 2022

¹⁷ Dopir. dalam <https://man2-tulungagung.sch.id/sambutan-kepala-madrasah-2/>. diakses pada 2 Desember 2022

berhubungan dengan pendidikan maupun kegiatan yang lain. Berdasarkan pengamatan peneliti hari ini dan juga sebelum-sebelumnya, MAN 2 Tulungagung semakin hari semakin memiliki budaya organisasi yang unik dan kuat. Contohnya seperti budaya religius, budaya kolaboratif dan kompetitif, budaya akademik serta budaya hidup bersih, yang selalu terlihat semakin mantap dan kuat dilakukan oleh seluruh warga madrasah. Murid terlihat sangat santun dan tawadhu', lingkungan sekolah yang sangat asri dan bersih, serta murid-murid dan guru yang terlihat sangat antusias dan disiplin.¹⁸

Kultur *kekhasan* MAN 2 Tulungagung telah menjadikan madrasah ini memiliki budaya yang seperti atau melebihi budaya pesantren. Hafidz jus 30 adalah hal yang harus dimiliki oleh seluruh murid MAN 2 Tulungagung, sedangkan untuk murid program keagamaan / MANPK bahkan bisa mencapai hafidz 5-10 juz al-Qur'an. Demikian juga tentang penguasaan membaca kitab kuning, dan kitab-kitab yang biasa hanya dipelajari di pesantren juga menjadi hal yang dikuasai oleh murid program MANPK. Selain itu juga penguasaan terhadap prestasi dibidang sains, ketrampilan dan teknologi melalui program keunggulan riset, boga dan multimedia.¹⁹ Hal ini tentu sebuah prestasi yang sangat komplit, dan sangat pantas MAN 2 Tulungagung menjadi madrasah yang memiliki budaya unik dan inovatif dan sangat diminati oleh masyarakat.

¹⁸ Observasi peneliti, Kamis 23 februari 2023

¹⁹ KOM MAN 2 Tulungagung tahun 2022/2023 h. 13.

Kepala MAN 2 Tulungagung, Drs. Muhamad Dopir, M.PdI., juga merupakan tauladan dalam hal sikap inovatif dan visioner, sebagaimana pendapat beliau tentang visi sebagai berikut:

Saya memang orangnya paling tidak suka melihat hal-hal yang mubadzir, saya sangat menghindari apabila visi madrasah yang sudah dirumuskan dengan susah payah, hanya berhenti sebatas administratif, tidak dilaksanakan dengan antusias, sehingga jika ada kegiatan madrasah jadi melenceng dari visi utama madrasah, saya sangat menghindari itu, makanya selalu apa-apa itu saya tegaskan visi, visi, dan visi”.²⁰

Melihat dari segi formulasi visi misi madrasah juga terlihat bahwa visi MAN 2 Tulungagung memiliki daya pikat baik dari segi bahasa maupun dari segi semangat yaitu “Terwujudnya situasi MAN Tulungagung 2 yang Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi), Berbudaya Lingkungan Sehat.”²¹ Prestasi yang telah diraih oleh MAN 2 Tulungagung sebagai bagian kerja dari pemimpin visioner adalah ratusan prestasi akademik dan non akademik, mulai dari tingkat kabupaten, propinsi bahkan nasional. Tahun 2021/2022 MAN 2 Tulungagung juga mendapatkan predikat madrasah dengan peringkat terbaik ke 867 dari 24 ribu SMA/SMK/MA se Indonesia. Demikian juga prestasi yang ditorehkan oleh siswa-siswi MAN 2 Tulungagung pada tahun ajaran 2021/2022 sebanyak 277 piala, diantaranya 101 piala didapat pada tingkat kabupaten, 71 piala tingkat provinsi dan Jawa Bali serta 105 piala tingkat nasional.²²

Lulusan dari MAN 2 Tulungagung pun tak kalah bersaing, bahkan terhitung setiap tahun sekitar 85 % lulusan bisa diterima di perguruan tinggi

²⁰ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Tulungagung, Kamis 23 Februari 2023.

²¹ KOM MAN 2 Tulungagung 2022/2023 hal.12.

²² <https://man2-tulungagung.sch.id/sejarah-madrasah/> diunduh pada 2 Desember 2022

negeri.²³ Selain itu inovasi dengan mendirikan ma'had menjadikan MAN 2 Tulungagung sebagai madrasah berbasis ma'had sehingga MAN 2 Tulungagung mendapatkan anugerah sebagai Madrasah Aliyah Unggulan Program Keagamaan (MANPK), madrasah penyelenggara riset, dan juga madrasah plus ketrampilan (MAPK) dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam tahun 2020.²⁴ Pendirian ma'had di MAN 2 Tulungagung tersebut juga merupakan salah satu potret manifestasi dari internalisasi visi madrasah yang membutuhkan pendidikan dalam waktu yang lebih lama dibanding pendidikan reguler guna membentuk budaya organisasi yang kuat.

Tentang perkembangan sarana dan prasarana, maka untuk ditingkatkan madrasah Aliyah sekabupaten Tulungagung, MAN 2 Tulungagung adalah urutan pertama. Hal ini sebagaimana satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Tulungagung yang berhasil berekspansi mendirikan (Ma'had) atau berbasis *boarding school* hanya MAN 2 Tulungagung. Demikian itulah potret dari kinerja kepemimpinan visioner di MAN 2 Tulungagung yang sudah mengakar dan membudaya, hingga sampai saat ini menjadi madrasah penuh inovasi dan diminati oleh konsumen pendidikan.

Membahas tentang budaya organisasi, sebagai hasil dari kerja keras pemimpin visioner juga terlihat di SMK Muhammadiyah 7 (SMK MUTU) Gondanglegi Malang. Diantara budaya organisasi tersebut adalah budaya disiplin, budaya *service excellence*, budaya prestasi dan budaya berdaya saing internasional dan terwujud nyata dalam *innovative work behaviour*.²⁵ Kegiatan pendidikan

²³ Laporan program kerja WK Humas tahun 2022 h 5.

²⁴ <https://man2-tulungagung.sch.id/sejarah-madrasah/> diunduh pada 2 Desember 2022

²⁵ Agustina, Maritsa at al. Analisis....hal 141

reguler di SMK MUTU dimulai pukul 06.15 WIB, dan berakhir pukul 17.30 WIB terdiri dari 2 sesi yaitu sesi pagi dan sesi sore. Kegiatan dimulai dengan adanya pembinaan dari kepala sekolah dan manajemen sekolah yang dikemas dalam bentuk unik bernama *Morning Spiritual Gathering (MSG)*.²⁶

Kegiatan MSG bertujuan untuk menanamkan budaya disiplin dengan menghargai dan tepat waktu, visioner melalui berbagai peringatan terkait program dan target sekolah, budaya religius melalui tausiyah “*tawashoubil haq wa tawashoubi shobri*” serta kegiatan sholat dhuha dan *muroja'ah*, dan budaya daya saing internasional melalui latihan *conversation* untuk menambah kosakata murid dalam berbahasa asing. Satu kegiatan unik yang bernama MSG faktanya memiliki banyak sekali manfaat dan tujuan membentuk budaya positif sebagai upaya mencapai visi di SMK MUTU Gondanglegi Malang.

Indikator lain dari daya saing yang dimiliki oleh SMK Mutu Gondanglegi adalah kemampuan dari kepala sekolah untuk mempertahankan keunggulan sehingga selalu dipilih dan menjadi prioritas utama bagi konsumen pendidikan di wilayah Malang dan sekitarnya. Sebagaimana diketahui bahwa di Kabupaten Malang terdapat 143 SMK, 9 SMK Negeri dan 134 SMK Swasta. Jumlah ini adalah 2 kali lipat dari jumlah SMA. Kecamatan Gondanglegi memiliki SMK sebanyak 12 SMK dan semuanya adalah lembaga swasta. Kecamatan Gondanglegi juga menempati urutan ke 3 memiliki SMK terbanyak, setelah Kecamatan Kepanjen dan Kecamatan Singosari.²⁷

²⁶ KOSP SMK MUTU 2021/2022 hal. 17

²⁷ <https://dapo.kemdikbud.go.id/sp/2/051800>, diunduh pada 6 Desember 2022

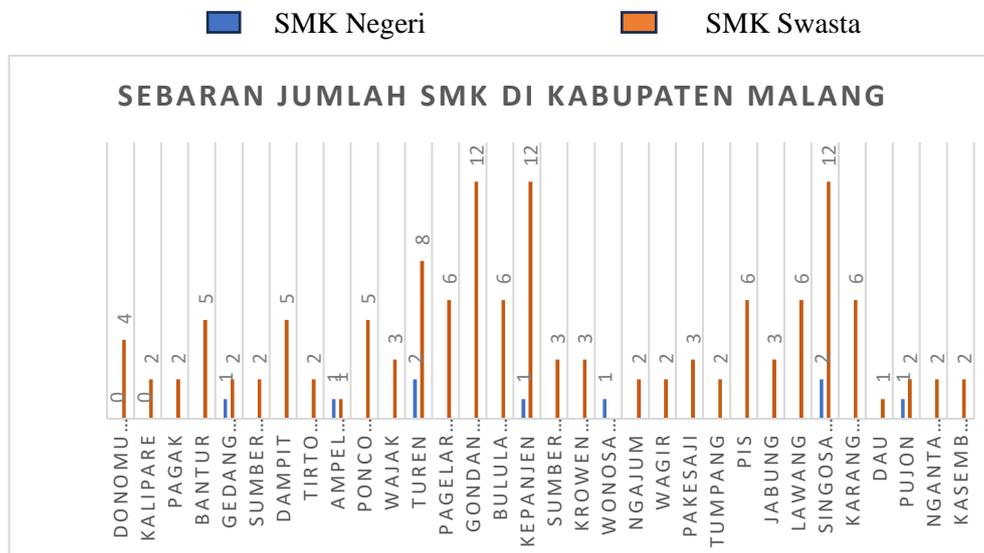
Jumlah murid SMK MUTU juga selalu maksimal, bahkan menduduki peringkat pertama murid terbanyak se Kecamatan Gondanglegi dengan jumlah murid mencapai 2.359 murid. Tahun 2020/2021 Jumlah murid SMK MUTU menduduki peringkat pertama jumlah murid terbanyak se Kabupaten dan Kota Malang, dan ditingkat Jawa Timur menduduki peringkat kedua.²⁸ Hal ini tentu menjadi salah satu bukti bahwa SMK MUTU Gondanglegi memang memiliki daya saing sehingga mampu menarik minat dari banyak konsumen pendidikan.

Sebagaimana diketahui, bahwa minat konsumen itu sangat beragam, berubah-ubah, dan sangat dinamis, sehingga sekolah yang bisa menyesuaikan, dan memuaskan kebutuhan konsumen itu adalah suatu yang hebat. Namun, tantangan dalam meningkatkan keunggulan bersaing itu sangat tidak mudah, apalagi untuk kabupaten Malang yang memiliki banyak SMK, maka persaingan tentu lebih tinggi dibandingkan dengan daerah yang memiliki sedikit lembaga pendidikan. Akan tetapi SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang telah membuktikan kemampuannya dalam bersaing.

Diantara strateginya adalah dengan selalu meningkatkan kinerja organisasinya menuju budaya yang unggul dan inovatif, membangun sisi religiusitas, budaya akademik dan juga non akademik. SMK Mutu juga selalu mengembangkan prestasi, kualitas dan kuantitas sarana prasarana, dan juga berbagai ekspansi yang sangat menarik minat konsumen pendidikan seperti menyediakan *boarding school*, sehingga mampu memiliki jumlah murid terbanyak di tengah-tengah persaingan yang sangat ketat. Hal ini sebagaimana yang tercermin

²⁸ <https://dapo.kemdikbud.go.id/pd/1/050000>, diunduh pada 6 Desember 2022

dalam kurva sebaran lembaga pendidikan SMK di lingkup Kabupaten Malang di bawah ini.



Gambar 1.1 : Sebaran SMK di Kabupaten Malang
 Sumber : Data Pokok SMK Kemdikbud yang telah diolah²⁹

SMK MUTU berdiri sejak tahun 1994, pada awalnya hanya memiliki 2 jurusan keahlian yaitu Teknik Kendaraan Ringan (TKR) dan Teknik Instalasi Tenaga Listrik (TITL). Produk jurusan tersebut terus selalu bertambah tiap tahun sehingga sampai saat ini jumlahnya sudah mencapai 13 jurusan keahlian.³⁰ Kepala SMK Muhammadiyah 7 (SMK MUTU) Gondanglegi Malang yaitu Bapak Munali S.T., M.Pd. adalah kepala sekolah yang menempatkan visi sebagai arah dan optimisme dalam kegiatan kepemimpinannya. Selain itu beliau juga berupaya agar

²⁹ https://datapokok.ditpsmk.net/dashboard/kec?kode_prov=050000&kode_kab=051800, diunduh pada 5 Desember 2022

³⁰ <https://www.smkmutumalang.sch.id/profil-smk-muhammadiyah-7-gondanglegi/>, Diunduh pada 1 Desember 2022

seluruh guru dan karyawan SMK MUTU untuk memahami visi sekolah dan memiliki upaya kreatif dalam mewujudkan visi bersama tersebut.³¹

Hal ini juga sangat terlihat ketika peneliti berkunjung pertama kali ke kompleks SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi (SMK MUTU). Guru dan seluruh karyawan yang peneliti temui terlihat sangat ramah, dan mengutamakan pelayanan prima (*service Excellence*). Berkunjung di sekolah yang memiliki gedung tertinggi dan termegah kategori SMK se Indonesia³² dilengkapi dengan warga sekolah yang sangat ramah telah mampu membawa kesan mendalam di hati pengunjung dan tidak menutup kemungkinan justru menjadi modal untuk pemasaran sekolah melalui cerita-cerita pengunjung.

Pribadi kepala sekolah, dan wakil-wakilnya juga selalu memberikan ketauladanan dalam keramahan di tengah-tengah kesibukannya, bahkan ketika peneliti sering mencari informasi melalui sambungan *telephone*. Ciri khas pemimpin yang visioner juga tampak jelas dalam diri Bapak Munali, S.T., M.Pd. selaku kepala SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Selain ramah, disiplin dan memiliki etos kerja yang tinggi, beliau juga merasa sangat bersemangat ketika peneliti menyampaikan maksud tujuan penelitian yaitu meneliti tentang kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi, sebagaimana jawaban beliau yaitu:

Oh bagus...di sekolah ini memang keberadaan visi sekolah itu sangat-sangat penting, semua warga sekolah harus berupaya bertindak dan berperilaku mencerminkan dan menuju visi sekolah. Dan saya sebagai kepala sekolah adalah yang pertama harus memberikan contoh dan

³¹ Mirza putera, dalam <https://pwmu.co/234142/03/29/pelayanan-sekolah-prima-masyarakat-tak-melihat-organisasinya/>,

³² <https://pwmu.co/12526/07/19/orientasi-767-siswa-baru-ini-tempati-gedung-sekolah-senilai-rp-288-miliar/>, diunduh pada 1 Desember 2022

tauladan, bekerja keras mewujudkan visi yang telah disepakati bersama. Sampai saat ini saya bersyukur, warga sekolah ini telah sangat baik kerjasamanya dalam mewujudkan visi sekolah.³³

Salah satu bentuk pelayanan prima yang lain adalah SMK MUTU Gondanglegi memiliki bangunan seluas +- 4 hektar berada di 3 lokasi. Kampus 1 di Jalan KH Ahmad Dahlan dan Kampus 2 di Jalan Singajayan Gondanglegi, dan satu lokasi lagi berupa bangunan asrama (*boarding*) di Jalan MT Haryono Nomor 1 Gondanglegi. Seluruh gedung SMK MUTU termasuk gedung 7 lantai di kampus 2 yang bertitel "*the titanium building*" dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan serta produk media pembelajaran yang canggih, bahkan diantaranya telah diekspor ke Malaysia.³⁴

Pelayanan prima memang telah menjadi budaya bersama dan utama di SMK MUTU Gondanglegi ini. Hal ini juga selaras dengan yang disampaikan dan dinasehatkan oleh Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur, Dr. KH Sa'ad Ibrahim ketika meresmikan gedung Edutel SMK MUTU bersama Koordinator Bidang Penilaian, Dit. SMK Kemendikbudristek RI. Beliau mengatakan semangat untuk melayani, itu bagian dari nafas seluruh pengelola, hanya akan kokoh jika menggantungkan pada nilai-nilai iman. "Dalam arti setiap orang yang berkunjung merasa terlayani dengan baik sehingga akan menjadi investasi baik sebagai proyeksi kita kedepan".³⁵

³³ Wawancara dengan kepala SMK MUTU pada tanggal 5 desember 2022

³⁴ Profil SMK MUTU, dalam www.smkmutumalang.sch.id, diunduh pada 1 Desember 2022

³⁵ Liputan Kecamatan Gondanglegi dalam <https://gondanglegi.malangkab.go.id/pd/detail?title=gondanglegi-opd-kemendikbudristek-ri-resmikan-gedung-baru-mutu-edutel-smk-muhammadiyah-7-gondanglegi>, diunduh pada 1 Desember 2022

Kepemimpinan visioner sangat terlihat nyata dalam organisasi di SMK MUTU. Visi yang disusun sangat dinamis, dan memiliki keterbukaan menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman yang semakin ekstrim. Visi SMK MUTU saat ini adalah “menjadi sekolah yang Islami, unggul, professional, entrepreneur, dan bertaraf Internasional”.³⁶ Visi SMK MUTU tersebut telah menjadi *a dream* bagi seluruh pengelola SMK MUTU, untuk mewujudkannya dengan kreatifitas dan inovasi, serta kolaborasi dan dipimpin langsung oleh kepala sekolah yang visioner.

Budaya organisasi yang kuat dan sangat terlihat nyata dalam manajemen SMK MUTU diantaranya adalah semangat melayani, budaya belajar dan meningkatkan prestasi, serta karakter Islami. Budaya semangat melayani bahkan sudah menjadi nafas dari seluruh manajemen SMK MUTU yaitu yang sering disebut sebagai pelayanan prima (*service Excellence*), bahkan SMK MUTU telah berhasil menjadi Sekolah *Center of Excellence* (COE) pada tahun 2020.³⁷ Budaya belajar dan meningkatkan prestasi juga tercermin dari berbagai prestasi dan penghargaan yang diraih oleh SMK MUTU, baik sekolahnya, kepala sekolah maupun guru-gurunya, dan juga murid-murid yang berprestasi baik akademik maupun non akademik, serta tingkat lokal, nasional sampai internasional.

Penghargaan dan prestasi yang telah menjadi budaya di SMK MUTU diantaranya adalah Kepala sekolah Berprestasi dari Direktorat PSMK dan *Kitto Book, The Prominent Indonesian Leaders Award* dari *Indonesia Development*

³⁶ profil SMK MUTU pada www.smkmutumalang.sch.id, Diunduh pada 1 Desember 2022

³⁷ Profil SMK MUTU dalam www.smkmutumalang.sch.id, diunduh pada 1 Desember 2022

Achievement Foundation, Indonesian Award of Educator dari Anugerah Prestasi Insani, penghargaan Anugerah Energi Alternatif dari Kementerian Energi dan Sumber Mineral (ESDM) RI, penghargaan *As The Best Education and Educator* dari Pusat Rekor Indonesia, SMK Rujukan Nasional tahun 2014 dan SMK Program Revitalisasi tahun 2016 dari Direktorat PSMK Kemendikbud RI, *pilot project* Ujian Nasional online tahun 2015, *pilot project* SMK 4 Tahun, *SMK Pilot Project* Kemenko Perekonomian tahun 2018, SMK Rujukan Nasional dari Direktorat PSMK Kemdikbud RI. Masuk dalam daftar 36 SMK terbaik nasional, penghargaan Teladan Nasional Energi Prakarsa dari Presiden RI, Juara Umum Pameran Teknologi SMK se-Indonesia dari Kemendikbud RI dan Kemenpora RI, Sekolah *Center of Excellence (COE)* tahun 2020, dan SMK Pusat Keunggulan tahun 2021.³⁸

Budaya Islami di SMK MUTU juga terlihat dari hal yang paling sederhana seperti melayani tamu, sampai pada budaya Islami yang kompleks seperti pendidikan yang berbasis Iman, Islam dan Ihsan, untuk mencetak karakter Qur'ani. SMK MUTU sampai ber *ekspansi* mendirikan *Boarding School* pada tahun 2018 lalu untuk mewujudkan budaya Islami tersebut. *Boarding* ini menempati lahan seluas 1,5 hektar berjarak 300 meter dari sekolah. Selain karena ingin membentuk budaya organisasi Islami yang kuat, *boarding school* tersebut juga salah satu upaya SMK MUTU untuk menumbuhkan daya saing dengan menyediakan tuntutan pelanggan / wali murid, khususnya yang berasal dari luar daerah.

Berbagai budaya organisasi yang melekat sangat positif serta pengembangan berbagai inovasi di lingkungan MAN 2 Tulungagung dan SMK

³⁸ Profil,.....hal 4

MUTU Gondanglegi Malang ini tentu karena upaya prakarsa perubahan dan kinerja unggul yang selalu dibangun oleh kepala sekolah sebagai pemimpin visioner. Kepala sekolah menyadari betul bahwa tugas pendidikan yang utama adalah menanamkan akhlak mulia, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan yang baik hingga berkembangnya berbagai potensi dan kapasitas sebagai manusia.

Hal ini juga disebutkan dalam UU SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003 bahwa fungsi umum dari pendidikan adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban (budaya) bangsa yang bermartabat. Selain itu, juga selaras dengan alasan utama dari konsumen pendidikan (wali murid) dalam memilih lembaga pendidikan adalah budaya lembaganya, atau kemampuannya dalam mengembangkan karakter dan akhlak mulia, dan bukan semata-mata prestasi dan pengetahuan semata.³⁹ Demikian juga guru sebagai salah satu subyek pendidikan, bisa dikatakan sebagai guru yang profesional, apabila guru tersebut mampu mentransformasikan kebudayaan itu ke arah budaya yang dinamis dan itu menuntut penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, produktivitas yang tinggi dan kualitas karya yang mampu meningkatkan daya saing.⁴⁰

Hal itulah yang menjadi kebaruan (*value*) dari penelitian ini, yaitu membahas tentang pentingnya suatu budaya positif lembaga pendidikan sebagai hasil dari kinerja unik dan unggul yang dilakukan oleh kepala sekolah visioner yang mampu berpikir secara futuristik, menginternalisasi visi, dan belajar secara

³⁹ Helmawati. *Memilih Pendidikan yang Tepat Bagi Anak*. Pascasarjana Universitas Islam Nusantara dalam

https://www.academia.edu/37730422/Memilih_Lembaga_Pendidikan_yang_Tepat_Bagi_Anak

⁴⁰ Tanzeh, Ahmad. 2017. *Urgensi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta: Lingkar Media). h. 4

berkelanjutan untuk meriilkan visi organisasi dan mengembangkannya dalam bentuk sikap, perilaku, karakter, dan akhlak mulia yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasinya sampai membentuk suatu budaya organisasi yang menjadi daya saing lembaganya. Faktanya, terciptanya budaya dan peradaban yang positif inilah yang menjadi alasan paling penting dalam menyelenggarakan dan memilih lembaga pendidikan.

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan yang dikembangkan di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.

B. Fokus Dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, fokus dalam penelitian ini adalah mengkaji *futuristic thinking* berbasis budaya organisasi, internalisasi visi berbasis budaya organisasi, dan juga *continous learning* berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Fokus tersebut dimaksudkan untuk memecahkan masalah yang sering muncul dan teridentifikasi yaitu : 1) pemimpin visioner kesulitan menuangkan pemikiran yang membawa organisasinya ke masa depan impian; 2) pemimpin visioner kesulitan menginternalisasi visi; dan 3) pemimpin visioner juga kesulitan untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat.

Berdasarkan fokus penelitian tersebut dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimana *futuristic thinking* berbasis budaya organisasi yang dimiliki kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang?
- 2) Bagaimana internalisasi visi berbasis budaya organisasi yang dilakukan oleh kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang?
- 3) Bagaimana *continous learning* berbasis budaya organisasi yang dilakukan kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk merumuskan proposisi tentang *futuristic thinking* berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.
- 2) Untuk merumuskan proposisi internalisasi visi berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.
- 3) Untuk merumuskan proposisi *continous learning* berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun kegunaan praktis.

1) Kegunaan teoritis

Hasil dari penelitian ini memiliki kegunaan sebagai acuan dalam membangun konstruksi keilmuan khususnya tentang kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi sebagai salah satu strategi meningkatkan daya saing lembaga pendidikan. Berbagai teori yang dikembangkan diharapkan ke depan tidak ada lagi lembaga pendidikan yang mengalami krisis identitas dan berakibat matinya lembaga. Sebaliknya semoga bisa sebagai tambahan pengalaman strategi kepemimpinan visioner dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

2) Kegunaan Praktis

a. Bagi manajemen MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang

Penelitian ini diharapkan bisa berguna sebagai tambahan motivasi, dan referensi untuk selalu mengimplementasikan kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan. Selain itu juga sebagai bahan kajian dan evaluasi agar proses tersebut semakin berkembang dan efektif dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikannya.

- b. Bagi Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Malang dan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai tambahan referensi tentang praktik kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi yang bisa dijadikan rujukan dan contoh untuk diimplementasikan pada sekolah dan madrasah lainnya di bawah naungan Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama.

- c. Manfaat untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini bisa digunakan sebagai tambahan literatur untuk penelitian berikutnya, khususnya terkait pengembangan kompetensi dan peran kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam, agar ke depan keilmuan terkait strategi bersaing lembaga pendidikan Islam ini semakin berkembang dan bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

- d. Manfaat bagi UIN Tulungagung

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan nilai kontribusi kajian ilmiah, khususnya tentang kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam.

- e. Manfaat bagi pengguna lembaga pendidikan Islam

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu sumber informasi bagi masyarakat yang bermaksud mencari lembaga pendidikan Islam, khususnya tentang lembaga pendidikan yang

berbasis ma'had dan *boarding school* , terutama tentang visi, budaya, dan daya saingnya.

E. Penegasan Istilah

Untuk memperjelas dan mempermudah serta menghindari adanya berbagai intrepretasi yang beraneka ragam maka perlu adanya penegasan beberapa istilah dalam penelitian ini.

1) Penegasan Konseptual

a. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang menjadikan visi sebagai kekuatan dalam (*inner force*), selalu meyakini dan meyakinkan orang lain dalam organisasinya untuk secara terus menerus mencurahkan perhatiannya dalam memposisikan lembaganya di masa depan (*futuristik thinking*), menginternalisasi visi, serta selalu belajar belajar sepanjang hayat (*continous learning*) untuk pengembangan lembaganya.

b. Budaya Organisasi (*Organizational culture*)

Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keseluruhan nilai-nilai unik baik yang berasal dari pendiri awalnya maupun dari pengaruh kepemimpinan transformasional berikutnya, yang ditemukan, diyakini, dan dikembangkan menjadi perilaku umum seluruh anggota organisasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar

maupun di dalam organisasi sebagai upaya mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.⁴¹

c. Kepemimpinan Visioner Berbasis Budaya Organisasi

Kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi adalah suatu model kepemimpinan yang menjadikan visi sebagai kekuatan dalam (*inner force*) yang dituangkan dalam kemampuan berpikir membawa lembaganya ke masa depan (*futuristic thinking*), kemampuan menginternalisasi visi lembaganya, dan berusaha selalu menjadi pembelajar sepanjang hayat (*continous learning*). Selanjutnya, pemimpin visioner akan selalu berupaya meyakinkan dan menggerakkan orang lain mengaktifkan visi lembaga dalam tingkah laku, hingga membentuk nilai-nilai, norma, dan budaya unik yang menjadi perilaku umum seluruh anggota organisasi tersebut dalam mencapai tujuan dan cita-cita organisasi.

d. Daya Saing

Daya saing dalam konteks pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu keadaan dimana lembaga pendidikan memiliki kemampuan untuk menunjukkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya sehingga lembaga pendidikan tersebut lebih unggul dari kompetitornya. Dari keunggulan kompetitif tersebut menjadikan lembaga pendidikan itu dipilih oleh konsumennya. Persaingan merupakan proses yang terus

⁴¹ Riyuzen, P.T., *Budaya Organisasi dan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. (Bandar Lampung : Pusaka Media, 2020). Hal 4.

menerus tanpa henti terhadap kemampuan suatu organisasi untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan.⁴²

e. Lembaga Pendidikan.

Lembaga pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah MAN 2 Tulungagung dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. MAN 2 Tulungagung adalah sekolah berbasis Islam di bawah kementerian agama Republik Indonesia dan SMK MUTU Gondanglegi adalah sekolah berbasis Islam yang dimiliki oleh organisasi Islam Muhammadiyah, dan bertujuan untuk melaksanakan pendidikan yang seimbang antara ilmu pengetahuan dan teknologinya serta iman dan takwanya.

2) Penegasan Operasional

Berdasarkan penegasan konseptual di atas, maka secara operasional yang dimaksud “kepemimpinan visioner berbasis budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan” adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengembangkan pemikirannya untuk membawa organisasi ke masa depan, kemampuan dalam menginternalisasi visi lembaga, dan juga kemampuan dalam menjadi pembelajar sepanjang hayat, untuk meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (daya saing) suatu lembaga dibandingkan dengan kompetitornya, sehingga lembaga tersebut selalu menjadi prioritas untuk dipilih oleh konsumennya.

⁴² Magretta, Joan. *Understanding Michael Porter: Panduan Paling Penting tentang Kompetisi dan Strategi*. Terj. Diana Kurnia Setialie. Yogyakarta: Andi, 2012. Hal 9.