

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen strategik memiliki kegunaan atau manfaat yang sangat besar bagi sebuah organisasi termasuk di dalamnya organisasi lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi program-program untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manfaat manajemen strategik di antaranya, yaitu dapat mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan ancaman atau gangguan dari lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal sehingga dapat dihindari atau diminimalkan sedini mungkin. Selain itu manajemen strategik mampu menciptakan kerja sama sinergis dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas dan dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.¹

Terkait pentingnya manajemen strategik, Wahyudi juga mendeskripsikan beberapa keuntungan yang akan diperoleh lembaga pendidikan jika menerapkan manajemen strategik. a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju. b. Membantu organisasi menyesuaikan pada perubahan-perubahan yang terjadi. c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif. d. mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko. e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya

¹J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategi untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2008), 495.

masalah di masa datang. f. Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya. g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi, dan h. Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.²

Ada beberapa penelitian yang menemukan efektivitas manajemen strategik dalam membangun atau mengembangkan kualitas, daya saing atau budaya organisasi suatu lembaga pendidikan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gunawan disebutkan bahwa manajemen strategik memiliki tingkat efektivitas yang tinggi dalam mewujudkan kemandirian pondok pesantren³. Penelitian yang dilakukan oleh S. Ali Jadid Al Idrus juga menemukan adanya efektivitas manajemen *strategic* dalam mengembangkan pendidikan tinggi di pondok pesantren.⁴ Selain itu, juga temuan penelitian yang dilaksanakan oleh Aries Musnandar menyatakan bahwa implementasi manajemen strategik mampu mengembangkan budaya organisasi perguruan tinggi Islam.⁵

Disisi lain, berdasarkan dari beberapa penelitian disebutkan bahwa sebagian besar organisasi yang memiliki budaya yang baik dapat menjadi contoh bagi organisasi yang lain. Organisasi tersebut memiliki nilai-nilai

² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996), 19

³Gunawan, *Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

⁴S. Ali Jadid Al Idrus, *Manajemen Strategik Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'ah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

⁵ Aries Musnandar, *Implementasi Manajemen strategikk dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di UIN Maliki Malang*” (Jurnal Ulul Albab Volume 14, no.1 Tahun 2013)

positif yang menjadikan mereka unggul dibanding dengan pesaingnya.⁶ Sadri dan Lees menyatakan bahwa keunggulan kompetitif akan dapat diciptakan dengan adanya budaya organisasi yang baik. Artinya budaya organisasi akan memengaruhi keunggulan kompetitif.⁷ Flatt dan Kowalczyk berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan aset tidak berwujud yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu sebagai pembeda dengan organisasi lainnya dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.⁸

Selanjutnya, Nayak dan Barik menambahkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap memengaruhi pikiran, perasaan, pergaulan, serta kinerja organisasi.⁹ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan akan dapat meraih keunggulan kompetitif jika memiliki budaya organisasi yang baik. Lembaga pendidikan harus mampu menciptakan budaya organisasi positif yang mampu memengaruhi terselenggaranya pendidikan bermutu serta pembentukan sikap dan moral positif bagi segenap sumber daya manusia yang ada dalam lembaga pendidikan.

Peran budaya organisasi sangatlah penting dalam mewujudkan harapan lembaga pendidikan, Hal itu sebagaimana juga yang telah

⁶ Angel Caroline Lukito, Devine, *Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kepuasan Karyawan pada Perusahaan Kafe Restoran di Surabaya* (Surabaya: Jurnal Business Accounting Review, Vol. 3, No. 1, Januari 2015), 280-291.

⁷ Golnaz Sadri dan Brian Lees, *Developing Corporate Culture As a Competitive Advantage* (The Journal Of Management Development, Vol. 20, No. 10, 2001), pp. 853-859.

⁸ Sylvia J. Flatt, Stanley J. Kowalczyk, *Creating Competitive Advantage Through Intangible Asset: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputations* (Advances in Competitiveness Research, Vol. 16, 1&2, 2008), pg.13.

⁹ Bandana Nayak, Anil Barik, *Assessment Of The Link Between Organizational Culture and Job Satisfaction (Study of An Indian Public Sector)* (International Journal Of Informations Business and Management, 2013, Vol. 5, No. 4).

disampaikan di atas bahwa budaya organisasi akan sangat berpengaruh terhadap terciptanya keunggulan kompetitif lembaga pendidikan. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat dan dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Budaya organisasi yang kuat sudah barang tentu akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Demikian sebaliknya, budaya organisasi yang lemah akan mempersulit dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰

Temuan penelitian Eny menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas suatu organisasi serta prestasi kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasinya tersebut. Sumber daya yang dimiliki organisasi dapat berkembang sesuai dengan budaya organisasi dengan melibatkan sistem dan mekanisme yang berkembang. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh besar pada tingkat pemimpin dan karyawan.. Jadi, efektivitas proses kerja yang terjadi dapat berjalan dengan baik jika budaya organisasi yang terjadi sesuai dengan sistematika prestasi kerja

¹⁰ Aries Musnandar, *Implementasi Manajemen Strategikk dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di UIN Maliki Malang* (Jurnal Ulul Albab Volume 14, No.1 Tahun 2013), 72.

organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mengarahkan serta membentuk sikap dan perilaku karyawan atau pimpinan dalam organisasi. Hal tersebut juga secara tidak langsung akan menciptakan mekanisme yang mengefektifkan kerja organisasi yang bersangkutan.¹¹ Lebih lanjut, hasil penelitian yang dilakukan oleh Nayak dan Barik, menyebutkan bahwa hal itu akan menimbulkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.¹²

Menyikapi permasalahan tersebut, pembangunan budaya organisasi yang baik sangat perlu untuk diperhatikan dan dilakukan dalam mencapai keberhasilan lembaga pendidikan. Keberhasilan tersebut, yaitu berhasil menjadi lembaga pendidikan yang unggul kompetitif dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Budaya organisasi juga dibutuhkan untuk menanggapi kondisi eksternal yang semakin cepat berubah yang menjadi sebuah tantangan terhadap eksistensi lembaga pendidikan. Salah satu konsep yang bisa ditawarkan dalam membangun budaya organisasi yang baik pada lembaga pendidikan adalah melalui manajemen strategik.

Melihat beberapa penjelasan mengenai manajemen strategik dan budaya organisasi pada lembaga pendidikan, peneliti menemukan dua madrasah yang dianggap memiliki manajemen strategik yang memuat kekhasan tersendiri dalam menguatkan budaya organisasinya. Tahapan manajemen strategik mulai dari perumusan, implementasi dan evaluasi

¹¹ Eny Wahyu Suryanti, *Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah* (Jurnal Likhitaprajna Volume 19, Nomor 1), 1-12.

¹² Bandana Nayak, Anil Barik, *Assessment Of The Link Between ...*, Vol.5, No. 4.

strategi dilalutinya secara runtut dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh serta melibatkan segenap komponen madrasah, baik unsur internal maupun eksternal. Di samping itu, di dalam perumusan implemmtasi dan evaluasi strategi, kedua madrasah ini memiliki kekhasan yang tidak dilaksanakan oleh semua madrasah. Kedua madrasah tersebut adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 16 Jombang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ponorogo.

Kekhasan manajemen strategik yang dimiliki kedua madrasah tersebut mampu menumbuhkembangkan budaya organisasi madrasah yang baik sehingga mampu menjadi madrasah yang unggul dan kompetitif. MTsN 16 Jombang merupakan salah satu madrasah tsanawiyah yang memiliki budaya organisasi yang kuat, sehingga mampu meraih banyak prestasi baik akademik maupun nonakademik pada tingkat regional maupun nasional. Salah satu predikat yang diraih adalah menjadi madrasah Adiwiyata Nasional. Predikat ini secara tidak langsung memberikan gambaran akan madrasah yang seluruh komponennya memiliki budaya penjagaan, pelestriaian lingkungan dan pencegahan kerusakan lingkungan. MTsN 16 Jombang memiliki berbagai program strategi yang dirumuskan sebagai upaya dalam pembentukan dan penguatan budaya organisasi madrasah. Strategi-strategi tersebut antara lain yaitu starteги pengembangan nilai-nilai budaya kerja, strategi pengembangan SDM, strategi membangun budaya keunggulan akademik dan nonakademik, strategi penjaminan mutu proses pembelajaran, strategi membangun budaya disiplin warga madrasah, dan strategi

membangun lingkungan kerja yang kondusif. Program-program strategi tersebut tentunya akan berhasil dengan didukung adanya manajemen atau pengelolaan madrasah yang baik. Keunggulan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang juga dibuktikan dengan hasil nilai akreditasi. Saat ini, MTsN 16 Jombang memiliki nilai akreditasi madrasah dengan kriteria unggul atau mendapat nilai A.¹³

Dampak positif dari kekhasan manajemen strategik juga terlihat di MTsN 1 Ponorogo. Madrasah ini juga dikenal sebagai madrasah yang memiliki beberapa program unggulan sebagai hasil penerapan manajemen strategik yang bisa membawa daya tarik para orang tua untuk menyekolahkan putra putrinya di MTsN 1 Ponorogo. Program unggulan tersebut di antaranya, yaitu program kelas religi, program tahfiz, dan program ekstrakurikuler yang terdiri dari dua belas jenis atau cabang, baik cabang seni maupun olahraga.

Program-program unggulan yang diselenggarakan MTsN 1 Ponorogo mampu membawa MTsN Ponorogo memiliki berbagai prestasi, baik bidang akademik maupun nonakademik yang diperoleh tiga tahun terakhir. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo mampu meraih nilai A dalam akreditasi madrasah yang diselenggarakan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah.¹⁴

Berdasarkan kondisi dari kedua madrasah yang memiliki kekhasan manajemen strategik dan berdampak kepada dimilikinya budaya organisasi yang baik tersebut, menjadi penting untuk dipelajari secara mendalam terkait

¹³ Dokumen Profil MTsN 16 Jombang tahun 2019

¹⁴ Dokumen Profil MTsN 1 Ponorogo tahun 2019

cara kedua madrasah tersebut dalam melakukan pengelolaan strategi yang tepat dan cermat. Akibatnya hal itu bisa untuk mengantarkan madrasah mereka menjadi madrasah yang memiliki budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian, peneliti mengambil judul penelitian, Manajemen Strategik dalam Penguatan Budaya Organisasi Madrasah (Studi Multisitus di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo).

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada tahapan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, kemudian dijabarkan menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- a. Bagaimana perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo?
- b. Bagaimana implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo?
- c. Bagaimana evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut.

1. Menganalisis perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.
2. Menganalisis implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.
3. Menganalisis evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian tentang manajemen strategik penguatan budaya organisasi di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo digunakan untuk hal-hal berikut ini.

1. Teoretis

Secara teoretis, hasil penelitian ini menggambarkan konsep manajemen strategi dalam peningkatan budaya organisasi dilaksanakan berbasis *religius teamwork*. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, terutama memperkaya teori strategi peningkatan budaya organisasi madrasah.

2. Praktis

Secara praktis, peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut.

- a. Bagi kepala madrasah

Kepala madrasah merupakan kunci utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan di madrasah. berdasarkan hasil penelitian yang

telah dilakukan ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran kepada kepala madrasah dalam upaya peningkatan budaya organisasi madrasah.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang topik ini serta mengembangkannya ke dalam fokus lain untuk memperkaya temuan penelitian yang lain.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat dijadikan gambaran tentang proses manajemen strategik dalam penguatan budaya organisasi di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Istilah Konseptual

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari multitafsir pada fokus penelitian yang berjudul Manajemen strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi Madrasah, diperlukan adanya penegasan istilah. Pada penelitian ini, penegasan istilah pada fokus penelitian akan didefinisikan secara konseptual dan operasional.

a. Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan seni dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan strategi

organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.¹⁵ Manajemen strategik diartikan juga sebagai serangkaian langkah serta keputusan manajer dalam usaha mengondisikan kinerja pada organisasi yang didasarkan pada tujuan jangka panjang, hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. langkah manajemen strategik ini meliputi perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.¹⁶

b. Penguatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, sistem keyakinan, nilai-nilai serta norma yang dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.¹⁷ Budaya organisasi merupakan alat pemersatu dan pedoman perilaku anggota organisasi, yaitu hal yang dapat dilakukan, apa yang dianjurkan dan harus dilakukan atau hal yang tidak dilakukan termuat dalam budaya organisasi. Penguatan budaya organisasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mengembangkan budaya organisasi yang telah ada menjadi budaya organisasi yang lebih kuat dan lebih baik.

2. Penegasan Istilah Operasional

¹⁵Fred R. David, *Manajemen Strategiks Konsep* (Jakarta : Salemba Empat, 2011), 5.

¹⁶ David, J. Hunger dan Thoomas L. Wheelen, *Manajemen strategiks*, terj. Julianto Agung S, Cet. XVI (Yogyakarta: Andi, 2003), 16.

¹⁷ Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung : PT. Refika Aditama, 2005), 115.

Penegasan operasional sangatlah penting karena berguna memberikan batasan kajian pada suatu penelitian. Penegasan secara operasional manajemen strategik penguatan budaya organisasi yaitu bahwa konsep manajemen strategik di aplikasikan sebagai usaha dalam menguatkan budaya organisasi di madrasah. Konsep tersebut meliputi tiga tahapan strategi, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi penguatan budaya organisasi didasarkan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan, serta pemilihan strategi yang dianggap paling tepat dalam membentuk budaya organisasi yang kuat. Dari perumusan strategi kemudian dilanjutkan dengan tahap implementasi strategi, termasuk didalamnya memberikan motivasi terhadap sumber daya manusia yang ada lembaga pendidikan. Kemudian dilanjutkan pada tahap terakhir, yaitu evaluasi strategi. Tahap ini dilakukan untuk mengkaji ulang perumusan strategi yang telah diimplementasikan, mengukur kinerja sumber daya manusia sebagai subjek pada lembaga pendidikan dan melakukan tindakan-tindakan korektif. Tiga tahapan tersebut sebagai upaya dalam melakukan penguatan budaya organisasi di madrasah.

F. Sistematika Pembahasan

Disertasi ini terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian inti, dan bagian akhir. Bagian awal meliputi halaman sampul, halaman judul, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran, dan abstrak, serta daftar isi.

Bagian inti terdiri dari enam bab. Pertama yaitu pendahuluan. Dalam pendahuluan, dipaparkan konteks penelitian. Setelah menemukan konteks penelitian, kemudian difokuskan penelitian sebagai dasar acuan sekaligus menentukan pertanyaan dan tujuan penelitian. Setelah itu, peneliti mendeskripsikan tentang kegunaan penelitian dan kemudian yang terakhir memberikan penegasan istilah, baik penegasan teoretis maupun konseptual dan sistematika pembahasan.

Kedua, yaitu kajian pustaka. Dalam bab ini, akan diuraikan beberapa hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Peneliti akan menuliskan kajian teori yang berkaitan tentang konsep manajemen strategik dan konsep budaya organisasi. Kemudian, dipaparkan tentang penelitian terdahulu dan paradigma penelitian.

Ketiga, yaitu metode penelitian. Dalam bab ini, akan disampaikan tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Keempat, yaitu hasil penelitian ini. Bab ini, akan membahas tentang paparan data, menuliskan temuan-temuan penelitian, analisis data sekaligus pemaparan proposisi-proposisi hasil penelitian.

Kelima, yaitu tentang pembahasan hasil penelitian. Bab ini memaparkan mengenai posisi temuan dengan temuan-temuan sebelumnya/teori sebelumnya. Untuk penulisan dan pembahasannya sesuai dengan fokus penelitian, yaitu pertama terkait perumusan strategi penguatan

budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo. Kedua, terkait implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo. Ketiga, terkait evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.

Keenam, adalah bab peneliti akan mengambil kesimpulan, implikasi dan saran guna memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian. Bagian terakhir dari disertasi ini memuat daftar pustaka atau rujukan dan biodata dari peneliti.

