

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan gabungan dari dua kata yaitu manajemen dan strategi yang masing-masing memiliki makna sendiri. Selanjutnya ketika dirangkai menjadi satu frase gabungan tersebut akan memiliki makna baru. Sebelum menjelaskan arti atau makna manajemen strategik secara utuh, akan dijelaskan arti kata dari manajemen dan strategi. Menurut J. Echols, kata manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.<sup>1</sup> Dalam Kamus Ilmiah Populer, kata manajemen diartikan sebagai pengolahan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.<sup>2</sup> Terry mengatakan, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan bantuan orang lain.<sup>3</sup> Hadari Nawawi mengartikan manajemen sebagai kemampuan manajer dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan dan mengembangkan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>4</sup> Dari beberapa arti dan pengertian kata strategi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan kemampuan

---

<sup>1</sup>John Echols dan Hasan Syadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1996), 372.

<sup>2</sup>Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya : Arkola, 2001), 440.

<sup>3</sup>George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M (cet. 10, Jakarta : PT Bumi Aksara), 9.

<sup>4</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Cet. III, Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), 38.

pemimpin dalam mengolah sumber daya yang ada, serta memengaruhi dan menggerakkan bawahannya secara optimal untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Kata strategi diartikan sebagai ilmu siasat perang untuk mencapai sesuatu.<sup>5</sup> Dari pengertian tersebut istilah strategi sering dipakai di kalangan militer yang berarti cara atau ilmu untuk memenangkan perang. Namun dengan perkembangan zaman sampai saat ini, strategi bisa dipakai dalam berbagai organisasi untuk mencapai suatu tujuan dan digunakan sebagai cara untuk memenangkan kompetisi atau daya saing. Strategi juga diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang mengarah pada tujuan strategi organisasi.<sup>6</sup>

Wheelen dan Hunger berpendapat bahwa strategi dalam organisasi merupakan suatu rumusan perencanaan yang komprehensif tentang cara suatu organisasi akan mencapai visi, misi, dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.<sup>7</sup> Dari beberapa pengertian tentang strategi di atas dapat dijelaskan bahwa strategi merupakan suatu cara atau rencana yang cermat untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Strategi menjadi hal yang sangat penting dalam melakukan segala hal untuk mencapai suatu tujuan.

---

<sup>5</sup>Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah...*, 732.

<sup>6</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen strategik...*, 147-148.

<sup>7</sup>David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen strategiks*, terj. Julianto Agung S (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), 16.

Dengan menggunakan strategi dalam melakukan segala hal maka akan membuat kegiatan lebih efisien dan tujuan akan mudah dicapai.

Kemudian ketika kata manajemen dan strategi dirangkai menjadi satu, gabungannya akan memiliki makna yang baru. David mendefinisikan manajemen strategic adalah “*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.*”<sup>8</sup> David juga menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>9</sup> Akdon menyebut manajemen strategik sebagai seni, teknik, dan ilmu merumuskan, mengimplmentasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.<sup>10</sup>

Jauch dan Gluech juga mendefinisikan manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.<sup>11</sup> Prof. Dr. Sondang P. Siagian mendefinisikan

---

<sup>8</sup> Fred R David, *Strategic Management: Concepts*, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, ©2011.

<sup>9</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategiks* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2014), 5.

<sup>10</sup>Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2006), 5.

<sup>11</sup> Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech, *Manajemen strategiks dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta : Erlangga, 1998), 52

manajemen strategik sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.<sup>12</sup>

Dari beberapa pengertian tentang manajemen strategik di atas, dapat dideskripsikan bahwa manajemen strategik merupakan ilmu dalam merumuskan suatu perencanaan strategi, menerapkan atau mengimplementasikan dan mengevaluasi suatu keputusan atau kebijakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi tertentu. Dalam lembaga pendidikan, manajemen strategi digunakan untuk mencapai hal yang menjadi tujuan dari lembaga tersebut, yaitu lembaga pendidikan yang memiliki mutu pendidikan yang baik sehingga menjadikan lembaga pendidikan memiliki daya saing yang tinggi untuk menjaga eksistensinya.

## 2. Tahapan dalam Manajemen Strategik

Ada beberapa ahli yang menjelaskan tahapan manajemen strategik. Menurut David, proses manajemen terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi atau pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.<sup>13</sup>

### a. Perumusan Strategi

Tahapan manajemen strategik diawali dengan perumusan strategi. Perumusan strategi adalah proses memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi organisasi. Proses pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi seolah merupakan sekuens mulai

---

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 15.

<sup>13</sup> Fred R. David, *Manajemen strategiks: Konsep* (Jakarta : Salemba Empat, 2005), 6.

dari penetapan misi, visi, tujuan jangka panjang, analisis SWOT.<sup>14</sup> Visi merupakan gambaran tentang keadaan yang diinginkan di masa depan, sedangkan misi ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang berkaitan dengan masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.<sup>15</sup>

Menurut Nilasari, visi dan misi adalah pedoman nonspesifik sebuah organisasi yang memiliki arah tujuan.<sup>16</sup> Menurut Assauri, visi dan misi adalah pernyataan sederhana tentang tujuan yang dicapai suatu organisasi di masa depan.<sup>17</sup> Jadi dapat disimpulkan visi misi lembaga pendidikan merupakan rumusan pandangan untuk mencapai maksud dan tujuan lembaga pendidikan. Penyusunan visi dan misi harus mengikutsertakan seluruh komponen sumber daya manusia yang ada dalam lembaga pendidikan. Untuk itu perumusannya harus melalui tahapan-tahapan dan konsentrasi yang penuh karena akan memberikan arah akan dibawa kemana lembaga pendidikan tersebut.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*straight*) dan peluang (*opportunities*). Namun secara bersamaan strategi yang dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan

---

<sup>14</sup> Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategik*, (Bandung : Rekayasa Sains, 2005), 28.

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 165.

<sup>16</sup>Nilasari, *Manajemen strategik itu Gampang untuk pemula & orang awam* (Jakarta : Dunia Cerdas, 2014), 30.

<sup>17</sup>Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran* (Jakara: Rajawali Pers, 2013), 17.

ancaman (*thearts*).<sup>18</sup> Menurut Saigian, analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi dalam memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.<sup>19</sup>

b. Implementasi Strategi

Untuk mencapai keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan perlu diwujudkan dengan tindakan implementasi yang cermat. Strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai dan harus tercermin pada rancangan struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu di antaranya adalah sistem imbalan.<sup>20</sup>

Implementasi strategi adalah proses teoretis manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.<sup>21</sup> Dalam tindakan pengelolaan sumber daya organisasi, manajemenlah yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatannya melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci

---

<sup>18</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama), 18-19.

<sup>19</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik...*,172-173.

<sup>20</sup>Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen strategik...*,28.

<sup>21</sup>David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen strategiks...*,17.

secara lebih jelas dan tepat proses sesungguhnya realisasi pilihan strategi yang telah diambil.<sup>22</sup>

Berkaitan dengan itu, Rowe mengemukakan beberapa syarat yang memperhatikan dan menerapkan konsep manajemen strategik, antara lain sebagai berikut<sup>23</sup>

- 1) *Preparing and communication strategic plan*
- 2) *The strategic budget*
- 3) *Understanding the environment: assumption and beliefs, values, corporate culture, strategic vision, grand strategy, goal and objectives, and critical success factor.*
- 4) *Assessing the external environment: stakeholder analysis, environmental scanning, vulnerability analysis, qualitative environment forecasting.*
- 5) *Assessment of product or market dynamic: assessment of product or strategic, technology assessment, product or market mapping competitive portfolio analysis.*
- 6) *Understanding competitive portfolio analysis.*

Goldworthy dan Ashley memberikan alternatif tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi.<sup>24</sup> *Pertama*, harus menjelaskan dan meninterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang. *Kedua*, arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya. *Ketiga*, strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan. *Keempat*, harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas. *Kelima*, strategi harus mempunyai orientasi eksternal. *Keenam*,

---

<sup>22</sup>Haris, Amirullah, dan Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 119.

<sup>23</sup>Rowe, *Strategic Management, A. Methodological Approach* (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 299.

<sup>24</sup>Goldworthy dan Ashley, *Australian Public Affairs Information Service* (Australia : APAIS, 1996), 98.

fleksibilitas adalah sangat esensial. Ketujuh, strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

c. Evaluasi Strategi

Untuk mewujudkan implementasi strategi yang optimal dibutuhkan adanya evaluasi pelaksanaan sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.<sup>25</sup>Evaluasi strategi merupakan proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategik, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.<sup>26</sup>

Evaluasi strategi merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.<sup>27</sup> Dalam tahap evaluasi ini akan dilihat kesesuaian implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak atau kevalidan asumsi-asumsi yang digunakan dalam analisis lingkungan dan sebaliknya. Hasil dari tahap

---

<sup>25</sup>Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategik...*,28

<sup>26</sup>David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen strategiks...*,19.

<sup>27</sup>Haris, Amirullah, dan Budiyono, *Pengantar Manajemen...*,122.



pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategic organisasi selanjutnya.<sup>28</sup>

Agak berbeda dengan David, tahap-tahap manajemen strategik menurut Whelen-Hunger<sup>29</sup>, diuraikan sebagai berikut.

#### 1) Pengamatan Lingkungan

##### a) Analisis eksternal.

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar madrasah dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (kepala madrasah). Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

##### b) Analisis internal.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (struktur, budaya, sumber daya madrasah) yang ada di dalam madrasah, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

#### 2) Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan madrasah.

---

<sup>28</sup>Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiefli Mansyah, *Manajemen strategik* (Jakarta: Fakultas Ekonomi, 2007), 14.

<sup>29</sup>Hunger, J David + Thomas L Wheelen.. *Management Strategis.Terj.Juianto Agung*.Ed.2.( Yogyakarta : Andi, 2003) , 8

a) Misi

Misi madrasah adalah tujuan atau alasan madrasah hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu madrasah dengan madrasah yang lain.

b) Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal yang akan diselesaikan dan waktu penyelarasan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan madrasah merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c) Strategi

Strategi madrasah merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

d) Kebijakan. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

3) Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

a) Program

Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b) Anggaran

Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

c) Prosedur

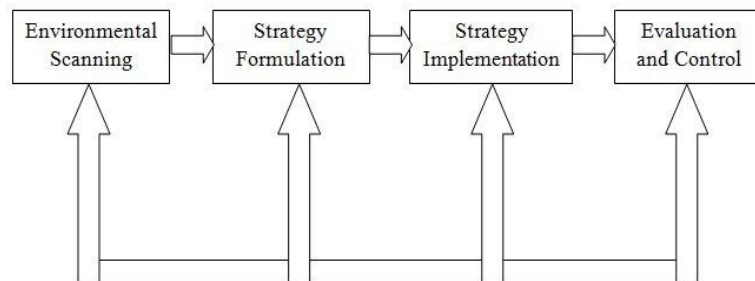
Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4) Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang dilalui dalam aktivitas-aktivitas perusahaan, yaitu hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi

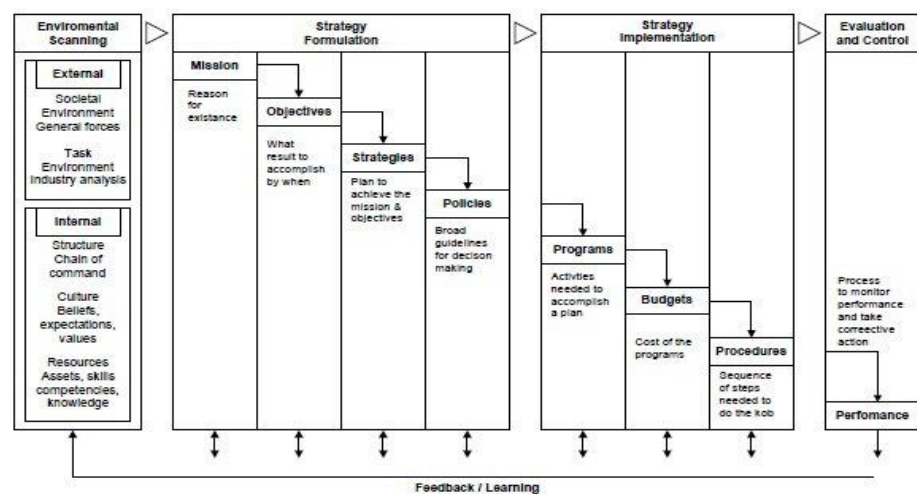
hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan elemen dasar dari manajemen strategik menurut Wheelen dan Hunger sebagai mana bagan di bawah ini.



**Gambar 2.1**  
**Elemen Dasar Manajemen strategik Wheelen – Hunger**<sup>30</sup>

Elemen-elemen dasar di atas dapat dijabarkan sehingga model dari manajemen strategik dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



<sup>30</sup> Ibid, 11

## **Gambar 2.2** **Model Manajemen strategik Wheleen-Hunger** <sup>31</sup>

Adapun tahapan manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson<sup>32</sup> adalah sebagai berikut.

1) Formulasi/ Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

a) *Company mission and social responsibility*

Misi perusahaan atau dalam penelitian ini adalah madrasah meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi dan tujuan yang membedakan dari madrasah lain sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Responsibilitas sosial menunjukkan tingkat kepedulian dan kontribusi perusahaan terhadap lingkungan sosialnya.

b) *Internal analysis*

Profil yang menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Profil juga menilai kekuatan, kelemahan manajemen, dan struktur organisasi madrasah.

c) *External environment*

Lingkungan eksternal madrasah meliputi semua kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan situasi persaingannya.

---

<sup>31</sup> Ibid, 12

<sup>32</sup> John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen strategiks Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. ( Jakarta : Salemba Empat, 2008 ), 24

d) *Strategic analysis and choice*. Penilaian faktor intern dan ekstern dapat mengidentifikasi berbagai strategi yang mungkin. Berbagai alternatif strategi tersebut disaring dan dipilih yang paling efektif, mampu bersaing dan terfokus pada maksimasi nilai semua pihak yang terkait.

e) *Long term objectives*

Tujuan jangka panjang adalah hasil yang diharapkan dalam kurun waktu tertentu, meliputi beberapa atau seluruh bidang.

f) *Generic and grand strategies*

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan madrasah untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik.

g) *Action plans and short-term objectives*

Perencanaan tindakan menerjemahkan *Generic and Grand Strategies* ke dalam tindakan. Tahapan ini merupakan gabungan empat elemen, yaitu identifikasi taktik dan tindakan fungsional khusus untuk membangun keunggulan bersaing, kerangka waktu yang jelas, identifikasi siapa yang mampu merespon setiap tindakan dalam perencanaan. Tiap tindakan dalam perencanaan tindakan harus lebih spesifik. Tujuan jangka pendek diidentifikasi sebagai *outcome* yang harus dihasilkan.

## 2) Implementasi Strategi

Pengimplementasian pilihan strategik dilakukan dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan melalui *restructuring* (menyusun kembali), *reengineering* (memperbarui alat), dan *the refocusing organization* (menata kembali tujuan organisasi).

### 3) Evaluasi Strategi

Pengevaluasian keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.

#### a) *Strategik control*

Penelusuran strategi yang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang disepakati, dan penyesuaian seperlunya.

#### b) *Continous Improvement*

Tahapan ini merupakan cara bagi manajer atau dalam hal ini kepala madrasah untuk menyempurnakan bentuk pengendalian strategis yang dilakukan madrasah untuk merespon lebih proaktif dan tepat waktu untuk mempercepat pengembangan.

Dari beberapa tahapan manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli di atas, pada dasarnya dapat dijelaskan bahwa dalam mewujudkan tujuan organisasi yang dalam hal ini adalah lembaga pendidikan. Konsep manajemen strategic dilakukan melalui tiga tahapan strategi utama. *Pertama*, diawali dengan tahap perumusan strategi yakni

memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi dan misi, melakukan analisis lingkungan internal serta eksternal organisasi sebagai dasar dalam memilih dan menentukan strategi, dan menetapkan strategi yang akan digunakan dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi. Tahapan yang *kedua* adalah implementasi strategi, yaitu pada tahap ini strategi-strategi yang telah dirumuskan dilaksanakan melalui program-program kegiatan. Dalam tahap ini juga dilakukan motivasi-motivasi agar program strategi dapat dilaksanakan secara maksimal. *Terakhir*, yaitu sebagai tahapan ketiga adalah evaluasi strategi, tahapan ini dilaksanakan untuk mengetahui kesesuaian implementasi tersebut dengan rumusan strategi yang sudah ditetapkan. Pada tahap ini, juga dilakukan monitoring, yaitu untuk mendeteksi masalah-masalah yang terjadi kemudian melakukan perubahan atau penyesuaian jika memang diperlukan.

### 3. Manfaat Manajemen Strategik

Secara historis, David menyebutkan manfaat utama dari manajemen strategik adalah untuk membantu perusahaan merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.<sup>33</sup> Selanjutnya, David menjelaskan manfaat lain dari manajemen strategik sebagai berikut.

- a. Pertama, manfaat keuangan. Riset menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan konsep strategis ternyata lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak menggunakan konsep strategis.

---

<sup>33</sup>Fred R. David, *Manajemen strategiks Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 23.



Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan perubahan yang signifikan dalam penjualan, keuntungan dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan kegiatan perencanaan strategis yang sistematis.

- b. Kedua, manajemen strategiks menawarkan keuntungan-keuntungan nyata seperti, meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja imbalan.

Salusu menjelaskan terdapat beberapa manfaat manajemen strategik, sebagai berikut.<sup>34</sup>

- a. Pertama, identifikasi peluang, yaitu memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.
- b. Kedua, semangat korps, yaitu mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- c. Ketiga, perubahan-perubahan strategis, yaitu apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi, maka manajemen strategik dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.

---

<sup>34</sup>J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategi Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2008), 495.

Pearce dan Robinson mengemukakan manfaat penerapan manajemen strategic, yaitu dengan menerapkan manajemen strategik, suatu organisasi akan mendapatkan manfaat, antara lain berikut ini.<sup>35</sup>

- a. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan organisasi dalam mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahannya yang menyadari perlunya perencanaan strategi.
- b. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategi menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan arena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan di setiap rencana strategi dan dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
- d. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.

---

<sup>35</sup>Jonh Pearce A. dan Richard B. Robinson, *Manajemen strategik...* ,30.

- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dijelaskan bahwa dengan adanya rancangan manajemen strategik, para pemimpin dan *stakeholder* suatu organisasi akan berinteraksi dalam perencanaan, implementasi dan evaluasi, kemudian dalam pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif melibatkan berbagai bidang yang ada dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, hal yang menjadi tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah tercapai.

#### 4. Manajemen Strategik dalam Islam

Proses dalam menyusun strategi pada zaman Rasulullah sering digunakan dalam berdakwah maupun berperang. Ketika Rasulullah mulai menjaga kedaulatan wilayahnya, beberapa peperangan tidak dapat dihindari untuk menegakkan berdirinya kedaulatan masyarakat Madinah.<sup>36</sup> Kemudian terjadilah perang yang pertama yang disebut dengan perang Badar. Kemenangan kaum muslim dengan jumlah pasukan yang tidak seimbang antara kaum muslim dengan kaum Quraisy yang berjumlah 1.000 orang dan kaum muslimin hanya 313 orang. Kemenangan tersebut

---

<sup>36</sup>Bisri M. Djaelani, *25 Tokoh Kunci Sukses Dakwah Rasulullah SAW* (Yogyakarta: Warta Pustaka, 2005), 36.

atas pertolongan Allah Swt. dalam melindungi orang Islam.,Namun di samping itu, Rasulullah juga menyusun strategi yang kuat dalam memenangkan peperangan tersebut.

Strategi yang digunakan Rasulullah dalam mengendalikan perang Badar antara lain, memberikan pendidikan kepada seluruh anggota tentara bahwa musuh Rasulullah adalah musuh Allah Swt. panglima-panglima musuh wajib dihapuskan terlebih dahulu, membina sebuah markas sebagai tempat pengendalian perang dan tempat mengeluarkan arahan Rasulullah serta tempat yang selamat dari serangan musuh, salat tidak boleh ditinggalkan walaupun dalam peperangan, meningkatkan semangat para tentara dengan tawaran surga bagi yang syahid.<sup>37</sup>

Sebagaimana dijelaskan dalam Firman Allah Swt dalam surat Al-Anfal ayat 60: berikut ini.

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَّا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ  
وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِّن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِن شَيْءٍ  
فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ٦٠

*“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”.*<sup>38</sup>

<sup>37</sup>Daruis Lidin, *Menyikap Strategi Perang yang Disusun Oleh Nabi Muhammad SAW.*, Zulfaqar: Jurnal Asia Pertahanan dan Keselamatan, 1 (1).

<sup>38</sup>Departemen Agama, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, ( Jakarta: PT Intermedia, 1986 ), 271

Ayat tersebut menjelaskan bagaimana Allah Swt. memerintahkan untuk mempersiapkan perlengkapan perang guna memerangi kaum kafir dengan kemampuan, fasilitas dan kesanggupan.<sup>39</sup> Perintah tersebut sebagai strategi yang harus dipersiapkan oleh kaum muslim dalam menghadapi peperangan untuk mencapai suatu kemenangan. Dari kisah perang Badar tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara tidak langsung Islam telah mengajarkan umatnya untuk merangkai dan menjalankan sebuah strategi agar hal yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai. Perlu adanya perencanaan yang matang agar pelaksanaan strategi dapat dilaksanakan secara optimal. Selain itu juga dibutuhkan adanya monitoring dan evaluasi untuk mengetahui tingkat strategi yang disusun sudah dilaksanakan dengan baik.

Konsep strategi juga diketahui dari kisah Panglima Khalid bin Al-Walid dalam memenangkan pertempuran dalam Perang Yarmuk. Dalam Perang Yarmuk, Khalid bin Al-Walid menerapkan strategi perang baru yang sebelumnya belum pernah digunakan oleh orang-orang Arab. Strategi tersebut adalah membentuk *kurds* atau batalion dan pasukan dibagi menjadi tiga puluh lima sampai empat puluh kurds. Setiap *kurds* terdiri dari seratus pasukan. Strategi Khalid dalam mengurutkan pasukannya berdasarkan urutan, pertama, kelompok yang terdiri dari sepuluh sampai dua puluh *kurds* di bawah satu komandan Amirul Ashar dan pemimpin umum Amirul Jaish. Kedua, setiap *kurds* terdiri dari seribu prajurit di

---

<sup>39</sup>Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin Ishaq Al Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4*, terj. M. Abdul Ghoffar. E. M, cet. Ke II (Bogor: Pustaka Imam Syafi'I, 2003), 69.

bawah Komandan Al Qaid dan satu pemimpin Amir. Khalid bin Al-Walid membagi pasukannya menjadi empat puluh *kurdus*, bagian inti/*Qalb* yaitu terdiri dari delapan belas *kurdus* di bawah pimpinan Komandan Abu Ubaidah didampingi dengan Ikrimah bin Abu Jahal dan AL Qa'da bin Amru. Sayap kanan/*Maymanah*, terdiri dari sepuluh *kurdus* di bawah pimpinan Komandan 'Amr bin Al Ash dan pendamping Syurahbi bin Hasanah. Sayap kiri/*Maysarah*, terdiri dari sepuluh *kurdus* di bawah pimpinan komandan Yazid bin Abu Sufyan. Kelompok pengintai/*Tulai'ah*, terdiri dari kelompok berkuda, di bawah pimpinan Komandan Qubab bin Asyam. Bagian belakang/*Al-mu'akhirah*, terdiri dari lima ribu prajurit di bawah pimpinan Komandan Said bin Zaid.<sup>40</sup>

Pada hakikatnya segala amal perbuatan haruslah berorientasi pada pencapaian ridha Allah. Begitu juga dalam menyusun strategi, sebagaimana yang disampaikan Allah dalam Al Quran surah Almulk ayat 2-3: berikut ini.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ۚ  
الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَّا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَوتٍ ۗ  
فَأَرِجْ أَلْبَصَرَ ۖ هَلْ تَرَى مِن فُطُورٍ ۝ ۳

*“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. Yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan*

---

<sup>40</sup>Mansur Abdul Hakim, *Khalid bin Al-Walid Panglima yang Tak Terkalahkan* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 2014), 510-511.

*Yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, adakah kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang*<sup>41</sup>.

Berkenaan dengan kisah di atas, dapat dijelaskan bahwa Islam secara tidak langsung mengajarkan umatnya untuk merangkai dan menjalankan strategi agar yang menjadi tujuan sebuah organisasi dapat dicapai.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Konsep Budaya Organisasi**

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan karena pada umumnya perusahaan itu merupakan suatu bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja tersendiri. Budaya organisasi (*organizational culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Berikut ini beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Schein budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut. *“Organizational culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*<sup>42</sup>

Penjelasan tersebut memberikan arti bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh

---

<sup>41</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an ...*, 955

<sup>42</sup> Schein, H. Edgard, *Organizational Culture and Leadership* (Joosey Bass, 2010), 18.

sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan masalah.

Robbins dan Judge mendefinisikan budaya organisasi sebagai, “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*”<sup>43</sup>

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Selanjutnya, Kinicki dan Fugate mendefinisikan budaya organisasi sebagai “*Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments.*”<sup>44</sup>

Definisi ini dapat diterjemahkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Beberapa tokoh lain juga menyebutkan makna budaya organisasi, antara lain Robin dalam bukunya mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota

---

<sup>43</sup>Stephen P Robbin, Timoty Judge, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior* (Salemba: Jakarta, 2013), 502.

<sup>44</sup> Kinicki A, & Fugate, *Organizational Behavior* (New York:Mc Graw Hill Companies, Inc, 2013), 322.



organisasi dan sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi-organisasi yang lainnya.<sup>45</sup> Kneitner mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu wujud anggapan yang dimiliki, diyakini, dan diterima oleh seluruh anggota kelompok sekaligus menentukan cara anggota kelompok itu merasakan, memikirkan, dan merespons terhadap berbagai lingkungan yang dihadapi.

Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasi merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasi dan merupakan bentuk produk dari interaksi sosial dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi. Kast dan Rosenzweig, dalam Robins,<sup>46</sup> memberikan definisi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Schein<sup>47</sup> mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

---

<sup>45</sup> Stephen C Robbins, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan ( Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 102.

<sup>46</sup>Ibid, 125

<sup>47</sup>Kreitner R & Kinicki A, *Organizational Behavior* (New York:Mc Graw Hill Companies, Inc., 2001 ), 152.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap, dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Berbagai pengertian tentang budaya organisasi tersebut menyimpulkan betapa budaya organisasi atau perusahaan sangat memengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis. Konsep budaya mulai masuk di bidang organisasional pada awal 1980-an, setelah sebelumnya keberadaannya banyak muncul di studi Antropologi atas kelompok atau masyarakat etnis tertentu. Dalam perkembangannya budaya akhirnya memberikan ide-ide kreatif terhadap sebuah aktivitas seseorang bahkan akhirnya lembaga atau sebuah organisasi. Ketika ide-ide kreatif yang direalisasikan dalam suatu aktivitas bisnis di sebuah organisasi maka munculah menjadi sebuah budaya organisasional.

Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk, yaitu a) konkret, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya, serta cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. b) Abstrak. Hal ini tidak bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya

perusahaan. Di sini, budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, harapan bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada subbudaya di dalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya subbudaya dominan. Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari tingkat budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan yaitu budaya memmanifestasikan diri, yaitu memengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Kastdan Rosenzweig dalam Robins,<sup>48</sup> mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain: a) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, b) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, c) meningkatkan stabilitas sosial, d) menyediakan *premises* (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan. Menurut Robins,<sup>49</sup> budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, antara lain a) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, b) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, c) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu, d) budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai hal yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, e) budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, bisa ambil kesimpulan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya organisasional yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan

---

<sup>48</sup>Stephen C Robbins, *Organizational....*, 233

<sup>49</sup>*Ibid....*,235

konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya organisasional menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya organisasional menyampaikan kepada karyawan cara pekerjaan dilakukan dan hal-hal yang bernilai penting.

Peran budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an dengan telah dilebarkannya rentang kendali didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasional pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat. Berdasarkan pengertian Kast, budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sebenarnya, budaya organisasi merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

Menurut Gibson dan Ivancevich,<sup>50</sup> budaya organisasi unggul sebuah perusahaan mempunyai lima karakteristik. a. Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi, dan pengalaman, b. Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman, c. Transgenerasi merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya, d. Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur seseorang dalam menilai dunia, e. Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Sementara itu, Luthan<sup>51</sup> menyebutkan ada enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu a. *Observed Behavioral Regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu. b. *Norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada termasuk di dalamnya tentang pedoman tingkatan suatu pekerjaan harus dilakukan. c. *Dominant Values*, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi, d. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan

---

<sup>50</sup> Gibson, L & Ivancevich, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah (PT. Binarupa aksara: Jakarta, 2001), 77

<sup>51</sup> Luthan, F. *Organizational Behavior*. (Singapore:Mc. Graw-Hill, Inc ,1995), 65.

karyawan, e. *Rules*, yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. f. *Organization Climate*, merupakan perasaan keseluruhan (*an overall feeling*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

SSchein<sup>52</sup> menyebutkan sepuluh karakteristik budaya organisasi. Karakteristik tersebut mencakup: a. *observe behavior: language, customs, traditions*, b. *groups norms: standards and values*, c. *espoused values: published, publicly announced values*, d. *formal philosophy: mission*, e. *rules of the game: rules to all in organization*, f. *climate: climate of group in interaction*, g. *embedded skills*, h. *habits of thinking, acting*, i. *shared knowledge for socialization*, dan j. *shared meanings of the group, dan j. metaphors or symbols*.

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan dan Schein, Suryanti.<sup>53</sup> Karakteristik tersebut, yaitu menguraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah/madrasah, yaitu tentang: a. *observed behavioral regularities*, b. *norms*, c. *dominant value*, d. *philosophy*, e. *rules* dan f. *organization climate*. Karakteristik tersebut diuraikan sebagai berikut.

---

<sup>52</sup> Schein, H. Edgard, *Organizational Culture...*,132

<sup>53</sup> Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah LIKHITAPRAJNA. Jurnal Ilmiah. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan ISSN: 1410-8771. Volume 19, Nomor 1, hal 1-12

a. *Observed Behavioral Regularities*

Budaya organisasi di sekolah/madrasah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.

b. *Norms*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

c. *Dominant Values*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini, yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, budaya organisasi di sekolah seyogianya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah.

d. *Philosophy*



Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, yang filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogianya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

*e. Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalam, tata tertib tersebut berisikan tentang hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi jika melakukan pelanggaran.

*f. Organization Climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Di sekolah terjadi interaksi yang saling memengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Adapun budaya organisasi yang lemah, menurut Schein<sup>54</sup> diungkapkan sebagai budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Rue dan Byars dalam Robbins<sup>55</sup> mengungkapkan budaya organisasi yang lemah sebagai berikut. a. Anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang jelas tentang cara meraih sukses dalam bisnis mereka. b. Anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan terkait cara mencapai kesuksesan, tetapi tidak menyetujui hal yang paling penting. c. Beberapa bagian yang berbeda memiliki

---

<sup>54</sup>Schein, H. Edgar, *Organizational Culture*...,201

<sup>55</sup> Stephen C Robbins, *Organizational*...,235

kepercayaan yang berbeda pula. d. Ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting. e. Ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa sebuah organisasi sekolah/madrasah dapat dikatakan memiliki budaya organisasi yang baik jika terlihat adanya upaya-upaya yang serius, dalam lembaga tersebut yang dapat diwujudkan dalam program strategis, untuk mencapai keenam karakteristik budaya lembaga pendidikan. Sebaliknya, lembaga pendidikan akan berusaha meminimalkan tanda-tanda budaya organisasi yang lemah di atas.

#### 4. Budaya Organisasi dalam Islam

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syariat (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja. Dalam etika atau budaya organisasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (syariat) yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Arah penerapan konsep etika atau budaya organisasi Islam, yaitu merujuk pada kewajiban-kewajiban sebuah organisasi untuk melindungi dan memberi kontribusi kepada masyarakat di mana ia berada.

Menurut Manan<sup>56</sup> konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi. Budaya tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu tauhid (keimanan kepada Allah), kepemimpinan (*khilafah*), dan keadilan (*a'dalah*). Tauhid adalah konsep yang paling penting dan mendasar sebab konsep yang pertama adalah dasar pelaksanaan segala aktivitas, baik yang menyangkut ibadah berkaitan salat, zikir, puasa, tilawah Al-Qur'an, dan sebagainya sampai muamalah termasuk etika kerja (*akhlaq*). Tauhid mengandung implikasi bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah yang Mahakuasa, Yang Esa, sehingga sekaligus pemilik mutlak alam semesta ini. Segala sesuatu yang diciptakan mempunyai satu tujuan. Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap dari eksistensi alam semesta ini, yang manusia merupakan salah satu bagian di dalamnya. Kalau demikian halnya, manusia yang dibekali dengan kehendak bebas, rasionalitas, kesadaran moral yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang inheren dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Tuhan yang Mahakuasa. Dengan demikian konsep tauhid bukanlah sekadar pengakuan realitas, tetapi juga suatu respons aktif terhadapnya.

Landasan yang kedua dalam budaya organisasi Islam adalah khalifah. Makna khalifah di sini adalah pemimpin atau pengelola.

---

<sup>56</sup>Muhammad Abdul Manan, *Islamic Economics, Theory and Practice* (India: Idarah Adabiyah, 1980), 15

Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah di bumi untuk kebaikan dan apapun yang Allah berikan kepadamannya sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi/khalifah. Hal itu sebagaimana firman Allah dalam Surah Albaqarah ayat 29 berikut ini.

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ  
لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ٢٩

*“Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan dia berkehendak menuju langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. Dan dia maha mengetahui segala sesuatu.”. Manusia adalah khalifah Allah dimuka bumi”<sup>57</sup>.*

Dan selanjutnya juga pada Surah Alhadiid ayat 7 berikut ini.

ءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ ٧

*“Semua sumber daya-sumber daya yang ada ditangannya adalah suatu amanah.”<sup>58</sup>*

Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, manusia bertanggung jawab kepada-Nya dengan bekerja sesuai petunjuk Nya. Jadi, landasan kedua yang diperhatikan dalam budaya organisasi Islam adalah konsep kepemimpinan (khalifah) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggungjawabkannya di akhirat.

---

<sup>57</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an ...*, 13

<sup>58</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an ...*, 901

Landasan ketiga dalam budaya organisasi Islam adalah keadilan. Keadilan di sini, dipahami oleh seorang muslim ketika bekerja harus mentaati syariat Islam dan mengikuti petunjuk Rasulullah saw. bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam bisnis atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau kaum kapitalis cara apapun sah-sah saja sekalipun cara batil, menzalimi orang lain yang penting keuntungan maksimal. Jadi adil tersebut berdasarkan aturan Allah Swt. dan sunah Nabi saw. antara lain tidak boleh menipu, curang, berbohong, cedera janji, dan sebagainya. Menegakkan keadilan ini dinyatakan dalam Al-Qur'an sebagai salah satu sifat yang sangat ditekankan. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Surah Alhadiid ayat 25 berikut ini.

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ٢٥

*“Sesungguhnya Kami (Allah) telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa buktibukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Alkitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan Rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Mahakuat lagi Mahaperkasa.”<sup>59</sup>*

Selain itu, juga dalam Surah Aljaatsiyah ayat 13 berit ini.

---

<sup>59</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an* ...., 904,

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَاٰيٰتٍ  
لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ ۙ ۱۳

“Dan dia menundukkan untukmu apa yang ada dilangit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Seungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”<sup>60</sup>.

Selanjutnya Lukman Hakim menjelaskan karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut.<sup>61</sup>

#### 1. Bekerja Merupakan Ibadah

Bagi orang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang dijalankan oleh orang muslim terikat dengan motivasi atau keyakinan positif. Hal tersebut semata mata untuk mendapatkan rido Allah Swt. sehingga dengan rido Allah Swt. semata tersebut maka prinsip kejujuran, amanah dan kebersamaan dijunjung tinggi. Prinsip-prinsip tersebut menolak prinsip individualis atau mementingkan diri sendiri, curang, khianat yang sering dipakai oleh pengusaha yang tidak memiliki motivasi atau keyakinan positif. Ketika orang muslim bekerja menggunakan prinsip-prinsip Islam maka aktivitas tersebut dianggap ibadah yang berarti ada nilainya disisi Allah Swt.

---

<sup>60</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an ...*, 816

<sup>61</sup> Budaya Organisasi Islami Sebagai upaya Meningkatkan Kinerja, *Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1, Maret 2016

## 2. Bekerja dengan Asas Manfaat dan Maslahat

Seorang pekerja muslim dalam menjalankan proses produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Selain itu bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting keuntungan yang diperoleh untuk kemaslahatan masyarakat. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Adz-Dzaariyaat ayat 19.:

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ١٩

*“Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bahagian”.*

Juga terdapat dalam surat al Ma’arij ayat 24-25 :

هَلْ أَتَاكَ حَدِيثُ ضَيْفِ إِبْرَاهِيمَ الْمُكْرَمِينَ ٢٤ إِذْ دَخَلُوا عَلَيْهِ فَقَالُوا  
سَلَامًا قَالِ سَلَامٌ قَوْمٌ مُنْكَرُونَ ٢٥

*“Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu”, Bagi orang miskin yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa /yang tidak mau meminta”<sup>62</sup>.*

Oleh karena itu, pemilik dan manajer perusahaan Islami juga menjadi objek utama proses produksi untuk memperbesar sedekah. Tentang objek ini tidak perlu harus punya arti ekonomi seperti dalam sistem ekonomi kapitalis. Dalam masyarakat yang percaya bahwa pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan dan akan mendatangkan

---

<sup>62</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an* ...., 974



keberuntungan terhadap perusahaan, seperti meningkatnya permintaan atas produksinya.

### 3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan kecerdasannya dan profesionalitasnya dalam didalam mengelola sumber daya. Hal itu disebabkan faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas. Sehingga manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an surat Ar-Rahman ayat 33 berikut ini.

يَمْعَشَرِ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنْ أَسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ  
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ ۝۳۳

*“Hai Jin dan manusia jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya melainkan dengan kekuatan”<sup>63</sup>.*

Beberapa ahli tafsir menafsirkan kekuatan dengan akal fikiran. Demikian pula ketika berproduksi seorang pengusaha muslim tidak perlu pesimis, bahwa Allah Swt. tidak akan memberikan rizki kepadanya, karena bagi orang yang beriman maka Allah-lah penjamin rizkinya.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Fushilat ayat 31:

---

<sup>63</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an ....*, 887

نَحْنُ أَوْلِيَآؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهِي  
أَنفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدَّعُونَ ۝ ٣١

“Kamilah pelindung-pelindung dalam kehidupan dunia dan akherat, didalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh pula didalamnya apa yang kamu minta”.

Kemudian dalam surat Faathir ayat 1, Allah berfirman.

الْحَمْدُ لِلَّهِ فَاطِرِ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ جَاعِلِ الْمَلٰٓئِكَةِ رُسُلًا اُولٰٓئِىْ اَجْنِحَةٍ  
مَّثَنٰى وَثُلٰثٍ وَّرُبْعٍ يَزِيْدُ فِي الْخَلْقِ مَا يَشَآءُ اِنَّ اللّٰهَ عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ

۱

“Segala puji bagi Allah Pencipta langit dan bumi, Yang menjadikan malaikat sebagai utusan-utusan (untuk mengurus berbagai macam urusan) yang mempunyai sayap, masing-masing (ada yang) dua, tiga dan empat. Allah menambahkan pada ciptaannya apa yang dikehendaki. Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu”<sup>64</sup>.

#### 4. Bekerja penuh Keyakinan dan Optimistis

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Almulk ayat 15 berikut ini.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْاَرْضَ ذُلُوْلًا فَاَمْشُوْا فِيْ مَنَاكِبِهَا وَكُلُوْا مِنْ رِّزْقِهَا  
وَإِلَيْهِ النُّشُوْرُ ۝ ١٥

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepadaNya kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

<sup>64</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an* ...., 695

Demikian juga firman Allah Swt. dalam Surah Alhijr ayat 19-

20 :

وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْفَيْنَا فِيهَا رُوسِي وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ  
١٩ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَ وَمَنْ لَسْتُمْ لَهُ بِرُزُقِينَ ٢٠

“Dan Kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan Kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran”. “Dan kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (Kami menciptakan pula) mahluk-mahluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezeki kepadanya”<sup>65</sup>.

Juga dalam surat Huud ayat 6:

﴿وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا  
وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ٦﴾

“Dan tidak ada suatu binatang melatapun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfudz)”.

5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan)

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus.<sup>66</sup> Keduanya tidak dapat dianalisis secara hirarkhis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang

<sup>65</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an...*, 390

<sup>66</sup> Abdullah Abdul Husein at Tariqi, *Ekonomi Islam, Prinsip Dasar, dan Tujuan* (Magistra Insania Press: Jakarta, 2004), 56.

dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut. Produk-produk atau jasa akibat aktivitas dalam kategori ini hanya memberikan dampak ketidakseimbangan dan kegoncangan bagi aktivitas ekonomi secara umum. Akibatnya, misi *rahmatan lil 'alamiin* ekonomi Islam tidak tercapai.

6. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram

Seorang pekerja muslim menghindari praktik pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Maidah ayat 90:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ٩٠

*“Hai orang-orang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keuntungan”.*

Juga dalam surat Ali Imran ayat 130, Allah Swt. berfirman tentang larangan riba:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ١٣٠

*“Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu makan riba yang berlipat ganda, dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu berbahagia”.*

### **C. Karakteristik Madrasah**

Salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam adalah madrasah. Madrasah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan lembaga pendidikan Islam lainnya seperti pondok pesantren. Madrasah merupakan perkembangan lanjutan secara alamiyah dari masjid yang pada masa-masa awal pemerintahan khilafah Bani Abbasiyah (132 – 656 H/750 – 1258 M) menjadi pusat pengembangan pendidikan Islam.<sup>67</sup>

Secara harfiah madrasah dapat diterjemahkan menjadi kata sekolah, karena secara praktis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar secara formal. Akan tetapi Karel Steenbrink membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Madrasah sangat menonjol nilai religiulitas masyarakatnya. Sementara sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan Barat.<sup>68</sup>

Secara historis, madrasah berkembang berkat besarnya semangat belajar umat Islam pada masa awal penyebaran Islam yang membuat masjid-masjid

---

<sup>67</sup> Badri Yatim, *Sejarah Peradaban Islam*, (Jakarta: PT. RajaGrafi ndo Persada, 2004), 50. lihat juga Ediwarman, *Madrasah Nizamiyah, Pengaruhnya terhadap Perkembangan Pendidikan Islam*, dalam Samsul Nizar (ed.), *Sejarah Pendidikan Islam, Menelusuri jejak sejarah Era Rasulullah sampai Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 157.

<sup>68</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, sekolah* (Jakarta : LP3ES, 1991), 46

penuh dengan halaqah-halaqah. Dari tiap-tiap halaqah terdengar suara guru yang menjelaskan pelajaran atau suara perdebatan dalam proses belajar-mengajar, sehingga menimbulkan kebisingan dan mengganggu orang yang sedang beribadah. Semakin banyaknya umat Islam yang tertarik untuk menuntut ilmu, membuat masjid-masjid penuh dan tidak muat lagi untuk menampung para murid yang ingin belajar di dalamnya. Hal inilah yang mendorong lahirnya bentuk lembaga pendidikan baru (madrasah). Perkembangan bentuk lembaga ini melalui tiga tahap; yaitu dari *masjid* ke masjid *khan*, kemudian menjadi madrasah.<sup>69</sup>

Madrasah dalam dekade terakhir ini merupakan lembaga pendidikan alternatif yang tumbuh pesat dalam dunia Islam. Meskipun berada dalam lingkaran lembaga-lembaga pendidikan modern dan mendapat tantangan yang berat, madrasah tetap bertahan pada karakteristiknya yang khas. Dalam sejarah lahirnya pendidikan Islam, madrasah merupakan pendidikan formal yang tergolong sangat tua. Namun demikian, ketika dihadapkan pada persoalan-persoalan aktual ummat Islam, ternyata eksistensi madrasah belum menemukan jati dirinya yang pasti. Padahal di tengah-tengah krisis peradaban modern saat ini, umat manusia banyak berharap pada Islam dan harapan ini harus segera dijawab oleh pengelola madrasah, karena di madrasah inilah diajarkan Islam dengan segala kekayaan dan dimensinya yang tidak pernah kering dan tidak pernah krisis.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Ahmad Syalabi, *Sejarah Pendidikan Islam*, terj. Muchtar Jahja dan Sanusi Latief, (Jakarta: Bulan Bintang, 1973), 106.

<sup>70</sup> Fathor Rachman Utsman dan Muhammad Husnan, *Jurnal Hikmah*, Vol. XI, No. 2, 2015

Salah satu karakteristik madrasah menurut Isna adalah madrasah bercirikan futuristik dan berorientasi masa depan yang ditandai dengan; 1) harus mampu mempertinggi kecerdasan dan kemampuan anak didik; 2) memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi beserta manfaat dan aplikasinya; 3) dapat meningkatkan kualitas hidup; dan 4) dapat memperluas pandangan hidup sebagai manusia yang komunikatif terhadap keluarga, masyarakat dan pergaulan global.<sup>71</sup>

Secara eksplisit, ciri madrasah yang futuristik ini sebenarnya juga telah lama ditanamkan dalam Madrasah Nizamiyah yang pernah dikemukakan dan dikembangkan Abu Hamid al-Gazali ( 505 H/1111 M), salah seorang guru besar di Madrasah Nizamiyah. Beliau menjelaskan bahwa madrasah harus mampu menyediakan proses belajar yang salah satunya ialah dapat memperhatikan tingkat daya pikir anak dan mampu mengajarkan ilmu pengetahuan secara bertahap sesuai dengan tingkat daya pikir serta harus bisa mengajarkan berbagai jenis ilmu pengetahuan yang lain dengan sungguh-sungguh. Sebuah prediksi yang telah lama dibayangkan oleh seorang ulama Islam terkemuka yang tentunya telah menemukan momentumnya dalam perkembangan kehidupan dan perubahan orientasi pendidikan saat ini.

Untuk itu, ketika madrasah harus dihadapkan pada dampak kemajuan global yang ditandai dengan kemajuan iptek, maka madrasah sebaiknya mampu mengapresiasinya dengan baik untuk selanjutnya dikembangkan ke dalam aspek yang akan membawa kesejahteraan hidup manusia dalam sektor

---

<sup>71</sup> Mansur Isna, *Diskursus Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2001), 35

pendidikan. Oleh karena, diperlukan adanya kreativitas dari pengelola madrasah menemukan strategi yang sistematis dan terencana untuk menghadapinya dalam bentuk perumusan kembali program-program pendidikan yang Islami dan sesuai dengan perubahan zaman. Dengan asumsi dasar bahwa Islam sangat akomodatif terhadap perubahan dan sangat menginginkan umatnya untuk terus bergerak melakukan perubahan-perubahan.<sup>72</sup>

#### **D. Budaya Organisasi di Madrasah**

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan dan Schein, Suryanti<sup>73</sup> menguraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah/madrasah, yang sekaligus dapat dijadikan sebagai ruang lingkup budaya organisasi di madrasah. Adapun karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

##### *1. Observed Behavioral Regularities*

Budaya organisasi di sekolah/madrasah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.

##### *2. Norms,*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan

---

<sup>72</sup> Fathor Rachman Utsman dan Muhammad Husnan, *Jurnal Hikmah* , Vol. XI, No. 2, 2015

<sup>73</sup> Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah LIKHITAPRAJNA. *Jurnal Ilmiah*. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan ISSN: 1410-8771. Volume 19, Nomor 1, hal 1-12



pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

### 3. *Dominant Value,*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini, yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogianya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah.

### 4. *Philosophy*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogianya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

#### 5. *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata-tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.

#### 6. *Organization climate.*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Di sekolah terjadi interaksi yang saling memengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

### **E. Penelitian Terdahulu**

Sebelum memulai penelitian ini, peneliti telah mencari berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hal-hal dilaksanakan dalam

penelitian ini. Tujuannya adalah untuk menentukan orisinalitas penelitian dan distingsi dari penelitian sebelumnya, sehingga memudahkan peneliti menentukan fokus penelitian.

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai topik berkaitan dengan manajemen strategik pengembangan budaya organisasi antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, yang berjudul *Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitius di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*. Penelitian ini memfokuskan pada perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi pada kedua pondok pesantren tersebut dalam mewujudkan kemandirian pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multisitus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
  - a. perumusan strategi dilakukan oleh kiai yang melakukan langkah visioner dalam merumuskan gagasan fundamental pesantren dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan ekonomi produktif.
  - b. implementasi strategi dilakukan melalui sinergi yang baik antara figure kiai dan pengurus pondok pesantren untuk menciptakan manajemen yang professional dan seluruh *stakeholder* dalam melaksanakan tugas dilakukan dengan penuh komitmen serta dilandasi niat dan semangat ibadah.

- c. evaluasi strategi dilakukan dalam mengevaluasi kinerja yaitu dengan pendampingan dan monitoring, jika melebihi batas toleransi kesalahan maka akan dilakukan pembinaan dan *in service training*.<sup>74</sup>
2. Penelitian yang dilakukan oleh S. Ali Jadid Al Idrus, yang berjudul *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 Darunnahdlatun Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur)*. Penelitian ini memfokuskan pada perencanaan strategi, implementasi strategi dan dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multisitus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
    - a. perencanaan strategi memiliki basis nilai visi, misi, tujuan serta arah dari pada institusi.
    - b. implementasi yang diikat oleh jiwa kebersamaan dan nilai-nilai kerja yang tinggi, serta partisipasi dengan kebanggaan, keikhlasan dan komunikatif mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup>Gunawan, *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).

<sup>75</sup>S. 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 Darunnahdlatun Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Imam Junaris, yang berjudul *Manajemen Strategik Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multikasus di Madrasah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID N 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Program MBI di Pacet Mojokerto)*. Penelitian ini memfokuskan pada perumusan strategi dalam pengembangan kompetensi guru, implementasi strategi dalam pengembangan kompetensi guru dan evaluasi strategi dalam pengembangan kompetensi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multikasus. Hasil penelitian ini menunjukkan:
- a. perumusan strategi pengembangan kompetensi guru didasarkan pada orientasi pendidikan terintegrasi, pendidikan religius, tantangan pendidikan global, visi misi lembaga, pendekatan rasional, kompetensi kinerja berbasis religius. Langkah-langkah formulasi standar kompetensi guru, penyusunan program jangka panjang dan menengah, penganggaran realisasi, serta monitoring dan evaluasi.
  - b. implementasi strategi didasarkan pada prioritas pemenuhan kebutuhan kompetensi guru, ketersediaan anggaran keberlangsungan lembaga, dan pengembangan program unggulan kompetensi guru.
  - c. evaluasi strategi dilakukan dengan menggunakan penilaian kerja guru berbasis pada *reward* dan *punishment*.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup>Imam Junaris, *Manajemen strategik Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multikasus di Madrasah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID N 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Program MBI di Pacet Mojokerto)*. Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2016).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Djunawir Syafar dengan judul *Birokrasi, Perilaku, dan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam Roudlotul Athfal UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*.

Pertama, birokrasi kelembagaanya sangat “dialogis” artinya segala sesuatu yang berkaitan birokrasi, perilaku dan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam Roudlotul Athfal UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan pembagian struktur, tugas, dan unsur-unsur kelembagaan lainnya selalu dirumuskan melalui ruang-ruang diskusi atau *sharing*, tujuannya agar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh setiap anggota diputuskan secara bersama-sama. Kedua, strategi *rolling job* merupakan bentuk keseimbangan tugas dan tanggung jawab bagi semua anggota agar tidak terjadi penumpukan tanggung jawab pada satu orang saja. Ketiga, perilaku Islami seperti bertanggung jawab, jujur, dan menghormati antara sesama anggota. Keempat, mempertahankan budaya akar rumput, misalnya budaya masyarakat Jawa yang masih dipertahankan, tujuannya adalah untuk menanamkan nilai-nilai kebudayaan pada anak-anak sejak dini serta membangun rasa kekeluargaan antara sesama anggota.<sup>77</sup>

5. Penelitian yang dilakukan oleh Aries Musnandar yang berjudul *Implementasi Manajemen strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di UIN Maliki Malang*. Diperoleh hasil bahwa perubahan organisasi UIN Maliki Malang

---

<sup>77</sup> Djunawir Syafar, *Birokrasi, Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam Roudlotul Athfal UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, (Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 2, November 2017/1439 )

relatif sangat cepat dan pengembangan (perubahan) ini tentu membutuhkan penanganan yang cermat dan hati-hati untuk meningkatkan kualitas tujuan mulia pendidikan pada organisasi Islam seperti di UIN Maliki Malang. Namun demikian, implementasi nilai-nilai Islam di lapangan masih terdapat kesenjangan cukup besar antara nilai dan kenyataan. Fungsi pengawasan semestinya diterapkan untuk memastikan nilai-nilai tersebut melekat erat di kampus dan *civitas academica*. Kepemimpinan organisasi di lembaga UIN Maliki Malang tampaknya perlu lebih diberdayakan dan diterapkan sesuai prinsip-prinsip ajaran mulia yang bersumber pada Al-Qur'an dan hadis. Berbagai sumber yang tersedia masih perlu dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan dari perubahan organisasi tersebut. Pada akhirnya, perubahan ini meliputi pula konsep manajemen peningkatan mutu dengan berbagai model dan pendekatan yang dimungkinkan dalam bentuk nilai-nilai Islam.

78

6. Penelitian yang dilakukan Moh Hasyim Rosyidi dengan judul *Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bungah*.

Menunjukkan hasil penelitian bahwa proses kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan pelatihan SDM yakni pembinaan kader dan non kader. Hal ini diperkuat dengan tiga aspek penting dalam

---

<sup>78</sup> 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 )

pengembangan budaya organisasi, yaitu aspek struktur, proses, dan sumber daya manusia. Pembinaan SDM dilaksanakan seminggu sekali dan itu tetap dihadiri oleh seluruh SDM yang ada di sekolah guna mendapatkan pengalaman yang lebih banyak dalam meningkatkan kinerja para guru tersebut. Dampak kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru yakni tumbuh nilai disiplin kerja dan saling menghormati dan menghargai, siswa mulai tumbuh dalam prestasi siswa yang beragam baik dalam bidang akademik maupun non akademik, mulai tumbuh minat dan kepercayaan masyarakat.



**Tabel 2.1 Orisinalitas Penelitian**

<b>No</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Orisinalitas Penelitian</b>
<b>1</b>	Manajemen strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso), Gunawan, Disertasi, Pascasarjana UIN Malang, 2014.	Membahas manajemen strategik, pendekatan penelitian kualitatif	Fokus pada mewujudkan kemandirian pondok pesantren.	Penelitian ini memfokuskan pada manajemen strategik (meliputi perencanaan, implementasi dan evaluasi) dalam penguatan budaya organisasi madrasah, di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.
<b>2</b>	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 Darunnahdlatun Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur), S. Ali Jadid Al Idrus, Disertasi, Pascasarjana UIN Malang, 2014.	Membahas manajemen strategik, pendekatan penelitian kualitatif.	Fokus pada strategi pengembangan pendidikan tinggi di pondok pesantren.	
<b>3</b>	Manajemen strategik Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multikasus di Madrasah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID N 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Program MBI di Pacet Mojokerto, Imam Junaris, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2016).	Membahas Manajemen strategik, pendekatan penelitian kualitatif.	Fokus kepada pengembangan kompetensi guru.	
<b>4</b>	Birokrasi, Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam Roudlotul Athfal UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Djunawis Safar, ( Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 2, November 2017/1439 ).	Membahas budaya organisasi, pendekatan penelitian kualitatif.	Fokus tidak hanya pada budaya organisasi namun juga pada birokrasi dan perilaku.	
<b>5</b>	Implementasi Manajemen strategikk dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di UIN Maliki Malang, Aries Musnandar ( Jurnal Ulul Albab Volume 14, no.1 Tahun 2013 ).	Membahas manajemen strategik dalam pengembangan budaya organisasi, pendekatan penelitian kualitatif.	Fokus kepada implementasi manajemen strategik, setting penelitian di perguruan tinggi	

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
6	Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SDBungah, Moh Hasyim Rosyidi, (Jurnal Ummul Qura Vol IX, No. 1, Maret 2017 ).	Pengembangan budaya organisasi, pendekatan penelitian kualitatif.	Fokus kepada peningkatan kinerja guru.	

Posisi penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah disampaikan di atas, bahwa untuk persamaan penelitian pertama, kedua, ketiga, dan kelima adalah sama-sama membahas terkait manajemen strategi, akan tetapi fokus minornya yang berbeda. Penelitian pertama memfokuskan minor pada mewujudkan kemandirian pondok pesantren. Penelitian kedua memfokuskan minor pada strategi pengembangan perguruan tinggi di pondok pesantren. Penelitian ketiga memfokuskan minor pada pengembangan kompetensi guru. Penelitian kelima memfokuskan pada pengembangan budaya organisasi di perguruan tinggi. Sementara, pada penelitian ini memfokuskan minor pada penguatan budaya organisasi madrasah. Untuk penelitian keempat, memfokuskan penelitian budaya organisasi di perguruan tinggi Islam, sedangkan pada penelitian ini fokus pada strategi peningkatan budaya organisasi pada lembaga pendidikan dasar Islam, yaitu di madrasah tsanawiyah. Selanjutnya, untuk penelitian keenam memfokuskan mayor yang berbeda dengan penelitian ini, akan tetapi fokus minornya sama, yaitu sama-sama membahas tentang pengembangan budaya organisasi. Untuk penelitian keenam memfokuskan mayor pada peran kepala sekolah, sedangkan dalam penelitian ini fokus pada penerapan manajemen strategi.

#### **F. Paradigma Penelitian**

Budaya organisasi madrasah yang positif merupakan faktor terpenting dalam rangka memberikan layanan pendidikan di madrasah secara maksimal dan optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan cara atau usaha untuk mewujudkan

budaya organisasi yang kuat. Manajemen strategik merupakan salah satu usaha untuk mewujudkan budaya organisasi madrasah yang positif.

Ada tiga tahap yang harus dilalui dalam manajemen strategik, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. *Pertama*, Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang dimaksudkan untuk mengembangkan visi misi madrasah, identifikasi peluang dan ancaman madrasah, menentukan kekuatan dan kelemahan internal madrasah, menetapkan tujuan jangka panjang madrasah, membuat strategi alternative, serta memilih strategi yang digunakan.

Kedua implemetasi strategis diimplementasikan dalam bentuk tindakan melalui berbagai program kegiatan. Dalam tahap ini juga, mengharuskan madrasah menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Pada tahap akhir atau ketiga dari manajemen strategik yaitu evaluasi strategi. Ada tiga tahapan kegiatan dalam evaluasi strategi, yaitu pertama, mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang telah diterapkan sekarang. Kedua, mengukur kinerja dan yang terakhir melakukan tindakan-tindakan korektif.

Paradigma penelitian ini merupakan suatu konsep atau model yang berkaitan dengan beberapa faktor untuk menunjukkan arah bagi suatu

penelitian. Adapun paradigma pada penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut ini:

**Gambar 2.3 Paradigma Penelitian**

