

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas deskripsi hasil penelitian dengan teori atau kajian pustaka serta dilihat dari sisi konsep manajemen menurut pandangan Islam, sebagai upaya mengkolaborasikan dan mengimplementasikan ilmu manajemen pendidikan Islam. Secara berturut-turut, deskripsi tersebut akan memberikan penjelasan tentang 1) perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo, 2) implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo, dan 3) evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo.

A. Perumusan Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah.

Dari temuan lintas situs perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo dijelaskan bahwa dalam perencanaan manajemen strategik, kedua sekolah sama-sama melaksanakan analisis internal melalui evaluasi diri madrasah (EDM) dan melaksanakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dikenal dengan analisis SWOT. Hasil kedua analisis sekolah dijadikan sebagai dasar dan acuan dalam penyusunan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan berupa rencana kerja madrasah (RKM). Dalam kegiatan analisis dan penyusunan perencanaan strategi dilakukan oleh tim yang ditunjuk kepala madrasah yang merupakan representatif dari segenap komponen madrasah. Dalam penyusunan dilakukan

dengan semangat kebersamaan, kekeluargaan, dan keterbukaan yang dilandasi dengan nilai-nilai Islam dengan mendatangkan tenaga ahli sebagai narasumber dan pendamping.

Perencanaan Manajemen strategik yang dilakukan di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo dalam deskripsi di atas memiliki kesesuaian dengan konsep perencanaan manajemen strategik yang ditulis oleh R David yaitu, tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.¹

Konsep perencanaan manajemen strategik yang diterapkan di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo juga sesuai dengan konsep perencanaan Manajemen strategik menurut Whelen-Hunger dan Akdon. Whelen-Hunger menjelaskan tahap perencanaan manajemen strategik terdiri dari pengamatan lingkungan dan perumusan strategi. Pengamatan lingkungan berupa analisis eksternal dan internal sedangkan perumusan strategi terdiri dari pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan madrasah, yang dituangkan dalam rumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan

¹ Fred R David, *Strategic Management: Concepts*, (Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2011), 119

kebijakan.² Akdon mendeskripsikan kegiatan perencanaan strategi sebagai penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi; (2) mengenali lingkungan tempat organisasi berada; (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.³

Adapun kekhasan temuan dalam penelitian ini adalah perencanaan manajemen strategik di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo dilaksanakan dengan melibatkan segenap komponen madrasah dan tenaga ahli serta perumusan dengan semangat kebersamaan, kekeluargaan dan didasari nilai-nilai religius. Semua komponen madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan, orang tua/wali murid dan komite madrasah dilibatkan dalam kegiatan perencanaan agar mendapatkan rumusan strategi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan mendorong segenap komponen madrasah itu bertanggung jawab atas

² Hunger, J David and Thomas L Wheelen. *Management Strategis. Terj. Juianto Agung*. Ed.2. (Yogyakarta : Andi, 2003), 8.

³ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management: Manajemen Strategiks untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), 82.

pelaksanaannya. Tenaga ahli dapat berasal dari pengawas dan praktisi pendidikan dilibatkan dalam rangka memperoleh rumusan perencanaan yang inovatif dan kreatif sehingga akan lebih efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Implementasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah

Dalam implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 dan MTsN 1 Ponorogo diwujudkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut berupa perumusan program sebagai turunan atau penjabaran dari rumusan program strategis yang ditetapkan dalam tahap perencanaan, penyusunan struktur organisasi dan penempatan SDM sesuai dengan kompetensinya, penyusunan pedoman prosedur pelaksanaan program, penganggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku dan monitoring kegiatan secara kontinu. Adapun dalam implementasi strategi, dilaksanakan berbasis tim (*teamwork*) yang didasari nilai-nilai Islam.

Selanjutnya, program-program yang diimplementasikan kedua lembaga tersebut dapat disimpulkan telah menunjukkan upaya yang serius dalam rangka mewujudkan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Program-program tersebut terdiri dari a. program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja b. program strategis pengembangan SDM; c. program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan Nonakademik; d. program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran; e. program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah; f. program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Dari berbagai kegiatan dalam implementasi strategi di atas dapat dijelaskan bahwa implementasi manajemen strategik di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo memiliki kesesuaian dengan konsep implementasi strategi David yang menyatakan bahwa tahap mengimplementasikan strategi memerlukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai “action stage” dari manajemen strategik. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menerjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.⁴

Implementasi manajemen strategik yang dilaksanakan di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo juga memiliki keselarasan dengan konsep implementasi strategi oleh Wheelen-Hunger, Robinson dan Akdon. Wheelen-Hunger menyatakan bahwa implementasi strategi merupakan proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁵ Robinson menjelaskan bahwa mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan melalui *restructuring* (menyusun kembali), *reengineering* (memperbarui

⁴ Fred R David, *Strategic Manajement...*, 119

⁵ Hunger, J David and Thomas L Wheelen. *Management Strategis.Terj.Juianto Agung*.Ed.2.(Yogyakarta : Andi, 2003), 69

alat) dan *the refocusing organization* (menata kembali tujuan organisasi).⁶ Adapun menurut Wheleen-Hunger, implementasi strategi minimal melalui tiga tindakan yakni pengembangan program, penganggaran, dan penentuan sekaligus penerapan prosedur. Menurut Robinson, 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).

Hal senada juga dinyatakan Akdon bahwa Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.⁷

Implementasi Manajemen strategik penguatan budaya organisasi di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo juga dapat disimpulkan telah menunjukkan adanya ikhtiar yang kuat untuk mewujudkan budaya organisasi madrasah yang baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa program-program pengembangan sebagai implementasi manajemen strategik yang dilaksanakan sudah memenuhi kriteria sebagai upaya-upaya mewujudkan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthan⁸ tentang

⁶ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen strategiks Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. (Jakarta : Salemba Empat, 2008), 24

⁷ Akdon, *Strategic Manajemen...*, 82-83.

⁸Luthan, F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 122

karakteristik penting sebuah budaya organisasi yang kuat 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 sejauh mana 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, presensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi. d. *Philosophy*: yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. e. *Rules*: yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.f. *Organization climate*: merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, serta cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan.

Kekhasan yang dimiliki MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo dalam implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah adalah adanya pembagian tugas/*job description* yang jelas. Selain itu, adanya indikator ketercapaian program yang terukur, dilaksanakan dengan berbasis tim (*teamwork*) dan diiringi dengan monitoring yang proporsional dan berkelanjutan. Dengan adanya pembagian tugas atau *job description* yang jelas akan mengefektifkan pelaksanaan program dan

meminimalkan adanya miskomunikasi, adanya Indikator ketercapaian program akan memberikan arah implementasi yang lebih fokus, pelaksanaan berbasis tim (*teamwork*) akan mampu menciptakan iklim kerja yang hangat dan kondusif dan dengan adanya monitoring akan lebih dapat menjamin terlaksananya program dengan baik.

C. Evaluasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah

MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo melaksanakan evaluasi manajemen strategik dengan membandingkan capaian kinerja dengan indikator keberhasilan program yang telah ditetapkan di awal. Kegiatan evaluasi dilaksanakan dengan melibatkan segenap komponen madrasah dan pihak eksternal dengan mengedepankan azas kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan serta nilai-nilai religius untuk mendapatkan hasil evaluasi yang objektif. Selanjutnya hasil evaluasi digunakan untuk pedoman dalam melakukan *review* program dan penyusunan program selanjutnya yang lebih baik.

Kekhasan dalam evaluasi manajemen strategik yang dimiliki MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo adalah keseriusan dan kejelasan indikator dalam mengevaluasi setiap program madrasah, evaluasi dilaksanakan dengan melibatkan segenap komponen madrasah bahkan melibatkan pihak eksternal untuk beberapa program kegiatan serta dilaksanakan dengan prinsip kebersamaan, kekeluargaan akan dilandasi nilai-nilai Islam.

Temuan hasil penelitian tentang evaluasi manajemen strategik yang dilaksanakan di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo di atas dapat

dijelaskan bahwa evaluasi dilaksanakan dengan membandingkan indikator ketercapaian dengan tingkat pencapaian program. Dalam evaluasi juga dilakukan analisis penyebab atau latar belakang terjadinya selisih kurang atau lebih tingkat pencapaian program.

Selanjutnya, hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan *review* atas program-program yang telah diimplementasikan. Dengan hasil evaluasi, madrasah dapat menentukan program dapat dilanjutkan atau dihentikan. Dengan hasil evaluasi madrasah dapat meningkatkan indikator ketercapaian program atau menurunkan. Dengan alur ini, program-program madrasah akan lebih objektif dan sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah.

Pelaksanaan evaluasi manajemen strategik yang dilaksanakan di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo di atas sesuai dengan teori yang dikemukakan R David dan Whelen-Hunger. R David menyatakan bahwa evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental, yaitu *review* faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa, dan mengambil langkah korektif.⁹ Whelen-Hunger menjelaskan bahwa evaluasi strategi merupakan proses membandingkan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.¹⁰ Demikian juga dengan Akdon yang menyatakan fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk

⁹ Fred R David, *Strategic Manajement...*, 119

¹⁰ Hunger, J David and Thomas L Wheelen.. *Management Strategis.Terj.Juianto Agung.Ed.2.(Yogyakarta: Andi, 2003) , 8*

melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.¹¹

Keunikan evaluasi manajemen strategik yang ada di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo adalah pelaksanaan evaluasi strategi berbasis tim (*teamwork*), kebersamaan, dan kekeluargaan serta dilandasi nilai-nilai keislaman. Dengan pelaksanaan evaluasi seperti ini sangat memungkinkan diperolehnya hasil evaluasi yang akurat sekaligus diperolehnya masukan-masukan atas berbagai kendala yang dihadapi selama implementasi. Pelibatan unsur eksternal dalam evaluasi beberapa program madrasah juga menjadi kekhasan evaluasi strategi di kedua lembaga tersebut. Hal ini akan sangat memungkinkan diperolehnya hasil evaluasi yang lebih objektif sebagai modal penyusunan program berikutnya yang lebih tepat.

Berdasarkan uraian temuan penelitian dan analisis di atas, dapat dirumuskan model konsep manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo sebagai berikut.

Gambar 5.1 Model Konseptual Manajemen Strategik Temuan Penelitian



¹¹ Akdon, *Strategic Manajemen...*, 84.

