

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Binongko Kabupaten Wakatobi

##### 4.1.1. Sejarah

MTs Binongko Kabupaten Wakatobi berdiri pada tahun 1976, yang dipimpin oleh BAGO sebagai pimpinan madrasah yang pertama. Setelah mengalami perjalanan panjang selama puluhan tahun, akhirnya pada tanggal 30 September 2003 dirubah statusnya menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 588 Tahun 2003 Perubahan status tersebut membawa dampak berarti pembangunan bagi MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.

Sejak berdirinya pada tahun 1967, sampai dengan saat ini, dinamika MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi mengalami dinamika yang cukup baik antara lain dengan pergantian kepemimpinan yang telah terjadi sebanyak 7 (tujuh) kali. Adapun Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi secara berturut-turut adalah :

1. Bago
2. Aliodin, BA
3. Drs. Umar G
4. Drs. La Fa'i
5. Drs. Zaenuddin Rahmah
6. Drs. Hasan Pisa
7. Jamruddin, S.Pd

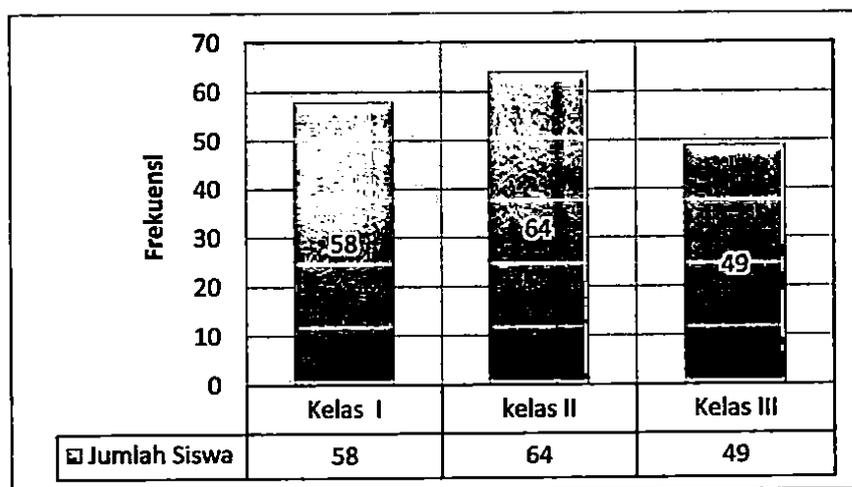
Berbagai perkembangan telah dialami oleh MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi antara lain ditandai dengan prestasi dan berbagai penghargaan yang diraih baik skala local maupun regional. Demikian pula dengan perkembangan intelektual berupa perkembangan jumlah siswa, jumlah kelulusan, keadaan guru, keadaan sarana prasarana dan lain-lain. Berikut ini adalah data-

data perkembangan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir.

Tabel 4.1  
Keadaan siswa Tahun Ajaran 2010/2011

NO	KELAS	BANYAKNYA SISWA		JUMLAH TOTAL
		PRIA	WANITA	
1	I	23	35	58
2	II	33	31	64
3	III	24	25	49
JUMLAH TOTAL		80	91	171

Selanjutnya secara visual keadaan siswa MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi tahun pelajaran 2011/2012 dapat disajikan pada gambar 4.1 di bawah ini



Gambar 4.1  
Keadaan Siswa MTS Negeri Binongko Tahun Pelajaran 2011/2012

Sementara itu, sarana pendidikan yakni peralatan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar di ruang kelas, ruang guru, ruang BP dan lain sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitasi yang secara tidak langsung menunjang prosesnya pendidikan atau pengajaran seperti gudang, tempat paker, lapangan upacara. Mengenai sarana dan prasarana

yang ada di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi adalah sebagaimana disajikan pada table 8 berikut :

#### 4.1.2. Visi dan Misi MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Adapun visi dan misi MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi yang dirumuskan oleh Kepala Madrasah bersama seluruh Dewan Guru dan Staf sebagai berikut :

##### a) Visi

“mewujudkan pendidikan berwawasan Islami serta mencetak generasi bangsa yang ber-  
IMTAQ dan IPTEK”

##### b) Misi

1). Ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa.

2). Mewujudkan generasi yang Qur’ani dan memiliki keterampilan di bidang agama dan umum.

Sementara itu tujuan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sebagai langkah untuk mencapai visi dan misi tersebut yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

a). Memberikan bekal kemampuan dasar sebagai peningkatan pengetahuan agama dan keterampilan.

b). Untuk mengembangkan kehidupan kepribadian sebagai muslim, anggota masyarakat dan warga Negara sesuai dengan tingkat perkembangannya.

c). Mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan dan mempersiapkan untuk hidup dalam masyarakat yang berakhlakulkarimah.

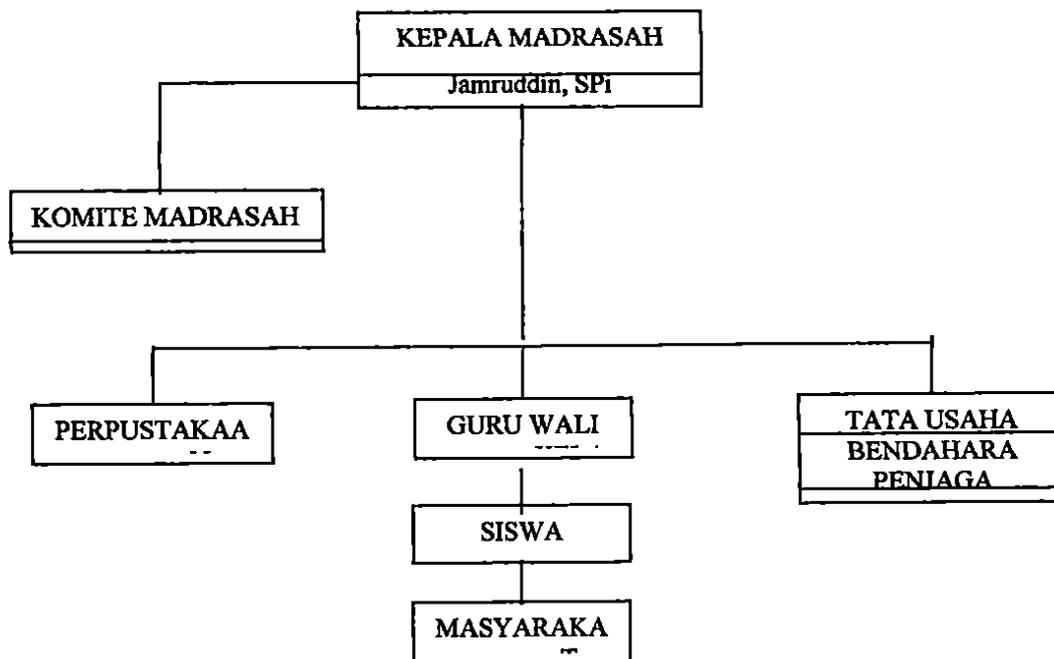
d). Memepersiapkan siswa sbagai anggota masyarakat yang dapat memberikan manfaat kepada masyarakat lainnya. (sebaik-baik manusia adlah yang bermanfaat kepada manusia lain).

Adapun sasaran MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi adalah sebagai berikikut :

a) Tertampungnya anak usia sekolah (9-12 Tahun)

- b) Terwujudnya pemahaman, penghayatan dan pengalaman pendidikan Agama Islam bagi siswa- siswi.
- c) Terwujudnya mutu dan kualitas lulusan.
- d) Tertampungnya lulusan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.2  
Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiah Negeri Binongko

Suatu struktur organisasi merupakan susunan atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok, sehingga dapat tersusun pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut. Sekolah atau madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat berbagai unsur yang memerlukan tatanan kerjasama yang baik, ketentuan tugas yang baik yang menyangkut hak, kewajiban serta tanggung jawab dalam mengkoordinir pelaksanaan tugas demi kelancaran

penyelenggaraan program-program kegiatan sekolah/madrasah tersebut. Untuk mencapai maksud itu diperlukan organisasi yang baik, sehingga organisasi tersebut dapat berfungsi sebagai struktur yang menetapkan antara satu personil dengan personil lainnya dalam satu organisasi.

Penjabaran lebih jelas lagi mengenai struktur organisasi MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi di atas beserta tugas-tugasnya sebagai berikut ;

#### 1. Kepala Madrasah

Mempin pelaksanaan kegiatan pendidikan di Madrasah dengan tugas sebagai berikut :

##### a) Tugas pokok

- 1) Memimpin pelaksanaan tugas di lingkungan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.
- 2) Penetapan dan mrumuskan visi, misi, kebijakan, sasaran, program dan rencana kerja MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.
- 3) Membagi tugas, menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.
- 4) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas bawahan.
- 5) Melakukan bimbingan dan pelayanan teknis di lingkungan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi (ketatausahaan, kurikulum, dan pengajaran, kesiswaan, humasan, pengembangan mutu, perpustakaan).
- 6) Mempelajari dan menilai atau mengkoreksi laporan hasil kerja pelaksanaan tugas bawahan.
- 7) Melakukan kerja sama dengan unit kerja terkait.

- 8) Melakukan pemecahan dan penyelesaian masalah yang timbul di lingkungan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.
- 9) Melakukan usaha pengembangan dan peningkatan system/teknis pelaksanaan tugas.
- 10) Membarikan usul/saran kepada atasan

**b) Tugas Tambahan**

Tugas (kegiatan) di luar tugas dan fungsi, tetapi masih menjadi tanggung jawabnya ;

- 1) Menjadi anggota Kelomppok Kerja Kepala Madrasah Kabupaten Wakatobi.
  - a. Menerima surat tugas/SK dari atasan
  - b. Melakukan rapat dengan pihak terkait.
  - c. Melaporkan hasil kerja kepada atasan
- 2) Menjadi panitia UASBN
  - a. Menerima surat tugas/ SK dari atasan
  - b. Melakukan rapat dengan pihak terkait.
  - c. Melaporkan hasil kerja kepada atasan.

**Kewenangan :**

**Melaksanaan tugas tambahan**

**c) Tugas Lain-Lain**

Tugas (kegiatan) di luar tugas/fungsi dan tidak menjadi tanggung jawab, tetapi ada keterkaitannya.

1. Menjadi tim Sosialisasi Kebijakan kasi Mapenda Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi

- a. Menerima tugas dari atasan.
- b. Merangkum dan menyimpulkan tugas.
- c. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas.

d) Tugas Berkala

- 1. Membuat laporan pelaksanaan tugas
  - a. Menghimpun berkas-berkasi kegiatan
  - b. Mendelegasikan kepada bawahan.
  - c. Memeriksa laporan yang dibuat oleh bawahan.
  - d. Menyerahkan laporan kepada atasan.

Kewenangan :

- a. Mendegasikan tugas kepada bawahan.
- b. Memeriksa laporan yang dibuat bawahan.

4.1.4. Keadaan Pembelajaran di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

a. Kegiatan Intrakurikuler

Kegiatan intrakurikuler merupakan kegiatan pembelajaran yang disampaikan secara langsung dan tatap muka antara siswa dan guru di dalam kelas. Proses pembelajaran di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah disusun / diprogramkan. Untuk lebih jelasnya dapat lihat daftar pelajaran dalam lampiran.

b. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan bagian dari pelajaran disekolah, kegiatan ekstrakurikuler bertujuan untuk menumbuhkan rasa disiplin siswa, melati kerjasama

dan mengembangkan bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh peserta didik.

Adapun kegiatan ekstrakurikuler di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi, yaitu :

- 1).Kegiatan Qori'ah
- 2).Iqra
- 3).Kepramukaan.

Kemudian hal yang paling penting juga yaitu bagaimana prestasi apa saja yang telah diperoleh oleh MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi. Adapun data lengkap berkaitan dengan prestasi yang pernah/telah diperoleh MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi, sebagaimana terlampir.

## 2. Strategi dan Kebijakan Pengelolaan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Agar MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi tetap eksis di tengah-tengah perubahan paradigm baru manajemen pendidikan berbagai langkah dilakukan oleh pengelola Madrasah, melalui serangkaian tindakan sebagai strategi dan kebijakan pengelolaan tersebut, Kepala Madrasah bersama dengan tenaga kependidikan yang ada melakukan analisis SWOT dengan hasil sebagai berikut :

### a. *Strength (Kekuatan)* :

1. Masyarakat sekitar adalah masyarakat yang agamis dan taat beribadah.
2. Masyarakat sekitar mendukung adanya MTsN
3. Guru MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi memiliki dedikasi yang tinggi.
4. Pegawai MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi mempunyai disiplin kerja yang tinggi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi cukup memadai.

6. Guru MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sudah sesuai dengan disiplin ilmunya masing-masing dan sebagian telah lulus sertifikasi guru.

*b. Weaknes (Kelemahan)*

1. Jumlah guru PNS yang masih terbatas.
2. Ekonomi orang tua atau wali murid dominan ekonomi Menengah kebawah.

*c. Opportunity (Peluang)*

1. Masyarakat sekitar MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sangat sibuk sehingga menyekolahkan anak-anaknya yang terdekat.
2. Yuran Komite MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi ditiadakan .
3. Bagi siswa yang tidak mampu diberikan beasiswa miskin dan berprestasi.
4. Masyarakat sekitar MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sangan agamis.
5. Sarana prasarana yang tersdia cukup memadai untuk mengembangkan bakat dan potensi olahraga dan seni.

*d. Threaty (Ancaman / Tantangan)*

1. Remaja sekitar MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sering terjebak dalam permainan Video Game dan Bilyard.
2. Ekonomi orang tua atau wali murid dominan ekonomi menengah kebawah.

Berangkat dari hasil analisis SWOT tersebut Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi melakukan berbagai langkah dan kebijakan antara lain dengan meningkatkan kemampuan guru dan meningkatkan intelektual, emosional dan spiritual siswa. Untuk meningkatkan kualitas guru dilakukan dengan 2 strategi atau teknik sebagai berikut :

- a). Dengan menggunakan strategi kelompok. Strategi ini diterapkan pada hal-hal yang bersifat kelompok seperti seminar, lokakarya, workshop yang harus diikuti oleh

guru-guru pada khususnya dan semua pegawai sekolah pada umumnya. Hal ini dilaksanakan secara bergantian dalam waktu satu bulan sekali.

- b). Dengan menggunakan strategi individual. Strategi ini dilaksanakan ketika dibutuhkan hal-hal yang bersifat individu seperti pertemuan empat mata antara kepala sekolah dengan seorang guru guna memberikan solusi atas kekurangan dan kelemahan seorang guru dalam pembelajaran. Dalam strategi ini Kepala Madrasah membuka pintu konsultasi yaitu antara guru dengan Kepala Madrasah.

Selanjutnya dalam program pengajarannya Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi melakukan kegiatan berupa kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester dan kegiatan akhir tahun sebagai berikut :

a. Kegiatan Harian

- 1).Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis kependidikan dan tenaga tata usaha.
- 2).Mengatur dan memeriksa kegiatan 7 K di sekolah.
- 3).Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang yang menunjang proses belajar mengajar.
- 4).Menyelesaikan surat-surat, angka kredit guru, menerima tamu, menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya.
- 5). Mengatasi hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar.
- 6).Mengatasi kasus yang terjadi.
- 7).Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai.
- 8).Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (BKM)

b. Kegiatan Mingguan

- 1).Melaksanakan upacara bendera hari senin dan hari besar lainnya.

- 2). Melaksanakan senam kesegaran jasmani.
- 3). Menyelesaikan agenda dan surat menyurat.
- 4). Mengadakan rapat mingguan sebagai bahan rencana kegiatan mingguan.
- 5). Memeriksa keuangan sekolah.
- 6). Mengatur penyediaan keperluan kantor.

c. Kegiatan Bulanan

1). Pada awal bulan dilakukan kegiatan rutin antara lain :

a). Melaksanakan kegiatan pelaksanaan kegiatan setoran SPM, gaji pegawai atau guru, laporan bulanan, rencana perlengkapan kantor atau Madrasah dan rencana belanja bulanan.

b). Melaksanakan pemeriksaan antara lain :

1). Buku kelas dan daftaran dan daftar hadir guru, pegawai, tata usaha.

2). Kumpulan bahan evaluasi berikut analisisnya.

3). Kumpulan program pengajaran.

4). Diagram pencapaian kurikulum.

5). Diagram daya serap siswa.

6). Program perbaikan dan pengajarannya.

7). Buku catatan BK

c). Memberi petunjuk pada guru-guru tentang siswa yang perlu diperhatikan, kasus yang perlu diketahui dalam rangka pembinaan kegiatan siswa.

2. Pada akhir bulan dilakukan kegiatan :

a). Penutupan buku

b). Pertanggungjawaban keuangan.

c). Evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat Madrasah

d). Mutasi siswa dan klepper.

d. Kegiatan Semester

1). Menyelenggarakan perbaikan alat-alat Madrasah yang diperlukan.

2). Menyelenggarakan pengisian buku induk siswa.

3). Menyelenggarakan persiapan ulangan semester.

4). Menyelenggarakan evaluasi kegiatan BK, OSIS, UKS, dan ekstrakurikuler.

5). Menyelenggarakan kegiatan akhir semester :

a). Daftar kelas.

b). Kumpulan nilai.

c). Catatan siswa yang perlu mendapat perhatian khusus.

d). Pengisian buku nilai semester.

e). Pembagian buku laporan hasil belajar.

f). Pemanggilan orang tua siswa bila diperlukan untuk berkonsultasi.

e. Kegiatan Akhir Tahun Pelajaran

1). Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan.

2). Menyelenggarakan ulangan umum dan ujian akhir.

3). Kegiatan kenaikan kelas dan kelulusan.

a). Penyiapan daftar kumpulan nilai (Legger).

b). Penyiapan bahan-bahan rapat untuk guru.

c). Pengisian buku laporan hasil belajar.

d). Pemilihan program.

- 4).Menyelenggarakan evaluasi program Madrasah tahun pelajaran yang bersangkutan dan menyusun program Madrasah untuk tahun yang akan datang.
- 5).Menyelenggarakan penyusunan rencana keuangan tahun yang akan datang (RAPBM).
- 6).Menyenggarakan penyusunan perbaikan dan pemeliharaan siswa dan alat batu pendidikan.
- 7).Menyelenggarakan pembuatan laporan akhir tahun pelajaran.
- 8).Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru yang meliputi :
  - a).Pembentukan panitia penerimaan dan pendaftaran.
  - b).Penyusunan syarat-syarat penerimaan dan pendaftara.
  - c).Penyiapan formulir dan pengumuman penerimaan siswa baru.
  - d).Pengumuman siswa yang diterima dan daftar ulang.

#### 4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.3.1. Pola Manajemen Strategi pada MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.

Dalam upaya pengembangan madrasah, MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi menerpkan pola manajemen strategi berbasis SWOT sebagai kerangka dasar pengembangan sekolah sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sebagai berikut :

“ Untuk membangun madrasah, sudah barang tentu memerlukan energy yang tidak sedikit untuk mengatasi kelemahan-kelemahan internal kemudian merubahnya menjadi kekuatan dan mengelola ancaman-ancaman sehingga menjadi peluang yang bermanfaat baik bagi MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi maupun pihak-pihak lai yang terkait dengan lembaga pendidikan islam ini. Melihat hal di atas, maka saya

selaku kepala sekolah yang baru merasa perlu mengimplementasikan visi baru manajemen madrasah dan menata ulang pengelolaan madrasah secara strategis dengan menggunakan pendekatan SWOT analisis dalam penyusunan strategi sebagai bentuk implementasi dari konsep manajemen strategis yang saya pahami (Jamruddin, SPI, Wawancara tanggal 17 Desember 2011).

Lebih lanjut Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi menjelaskan bahwa untuk kasus MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi, model manajemen strategisnya tertuang dalam bentuk RPM yang merupakan strategi dasar yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang. MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dengan mempertimbangkan perubahan atau kondisi lingkungan sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa, dalam tahapan formulasi strateginya MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi menggunakan SWOT analisis sebagai alat penyusunan perencanaannya.

Menurut Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi, analisis SWOT merupakan sebuah alat analisis yang cukup baik, efektif dan efisien serta sebagai alat yang cepat dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan awal program inovasi baru sedi dalam sekolah, di samping dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan dalam organisasi atau komite bahkan individu. Juga sebagai alat bantu untuk memperluas dan mengembangkan visi misi suatu organisasi. Analisa SWOT dapat melihat seluruh kemungkinan perubahan masa depan sebuah institusi melalui pendekatan sistematis melalui proses introspeksi dan mawas diri ke dalam, baik bersifat positif maupun negatif.

Makna dan pesan yang paling mendalam dari analisa SWOT adalah cara-cara serta tindakan yang diambil, proses pembuatan keputusan harus mengandung dan mempunyai

prinsip berikut ini : kembangkan kekuatan, minimalkan kelemahan, tangkap kesempatan/peluang, dan hilangkan ancaman. Penggunaannya agar lebih efektif hendaknya analisa SWOT harus bersifat fleksibel. Mengingat situasi dan kondisi yang cepat berubah seiring dengan berjalannya waktu, maka analisis harus sesering mungkin dibuat dan disesuaikan, SWOT sangat praktis dan tidak boros terhadap waktu, serta efektif karena kesederhanaannya. Dapat digunakan secara kreatif, sehingga membentuk dan membantu fondasi, di mana dapat menciptakan sejumlah rencana strategis untuk pengembangan program-program baru di sekolah. Karena alasan di ataslah MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi menggunakan sebagai pisau pembedah dalam rangka memaksimalkan implementasi manajemen strategis.

Adapun bentuk rencana strategis yang digunakan di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dalam mengembangkan tidak hanya berupa penyusunan rencana pembangunan madrasa sebagai acuan dasar pengembangan, namun juga penyusunan Rencana Kerja Madrasa (RKM) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Konsep manajemen strategis yang dipahami oleh Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi diperoleh dari berbagai sumber dan literature seperti buku-buku, jurnal, forum diskusi dan lain sebagainya. Sedangkan forum yang digunakan untuk mengkaji konsep tersebut dilakukan melalui rapat guru, rapat komite Madrasah, seminar, workshop, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwasanya kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi memang memahami konsep manajemen strategis dengan baik dan berusaha menerapkan apa yang ia pahami untuk mengembangkan madrasah yang ia kelola. Hal ini merupakan langkah baru yang dilakukan oleh MTsN Binongko Kabupaten

wakatobi sebagai upaya membangun eksistensi madrasah secara komprehensif dan terencana demi menghadapi tantangan nyata dunia pendidikan yang semakin kompleks.

#### 4.3.2. Implementasi Manajemen Strategis pada MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Sebagaimana telah dijelaskan di awal bahwa dalam pelaksanaan manajemen strategi di madrasa meliputi tiga tahapan penting yakni formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Berikut rincian dari masing-masing tahapan yang dilaksanakan oleh MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi :

##### 1. Penyusunan perencanaan Strategi berbasis SWOT di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Penyusunan Perencanaan strategi atau formula strategi dilakukan setelah terlebih dahulu dilakukan telaah terhadap kondisi lingkungan organisasi, sehingga dapat diidentifikasi lingkungan strategi organisasi yang meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Analisis terhadap lingkungan strategis organisasi perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang kondisi lingkungan sekarang serta kondisi yang diharapkan. Hasil analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal akan menjadi landasan kritik dalam merancang strategi suatu organisasi.

Dalam penyusunan perencanaan strategis perlu diperhitungkan factor kunci keberhasilan yang berkaitan erat dengan visi, misi serta kinerja organisasi. Ketetapan dalam mengenali factor kunci keberhasilan akan sangat menentukan arah serta keberhasilan merupakan unsur-unsur dari suatu organisasi yang akan menentukan keberhasilan dan kegagalan strategi organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Faktor kunci keberhasilan diperoleh dari hasil analisis terhadap lingkungan internal

dan eksternal yang merupakan landasan kritis dalam merancang strategi di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi. Dengan dirumuskan factor kunci keberhasilan akan membantu manajemen dalam mengembangkan suatu rencana strategi sehingga akan lebih mudah mengkomunikasikannya serta menerapkannya.

Adapun dalam penyusunan rencana pembangunan madrasah. MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi berlandaskan pada undang-undang yang ada serta berpedoman pada sumber-sumber kerangka pembangunan madrasah sebagaimana berikut :

**a. Landasan Penyusunan**

- 1). Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945
- 2). Tap MPR No. 11 MPR 1993 RI Tentang GBHN
- 3). Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- 4). Undang-Undang RI No. 5 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- 5). Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang standar Nasional Pendidikan.
- 6). Permendiknas 91 Tahun 2007 Tentang standar pengelolaan Pendidikan.

**b. Pedoman Penyusunan**

- 1). Desain Pengembangan Madrasah.
- 2). Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan RENSTRA.
- 3). Draf pedoman implementasi Rencana Kerja Madrasah (RKM) untuk Madrasah Tsanawiyah.
- 4). Buku Pedoman Akreditasi Madrasah Tsanawiyah.
- 5). Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Agar dalam penyusunan perencanaan strategis sesuai dengan yang diharapkan, maka prosedur penyusunan rencana strategis yang dilakukan oleh pimpinan (Kepala MTsN Binongko) antara lain melalui tahapan diagnosis, perencanaan dan penyusunan dokumen.

Kegiatan diagnosis dimulai dari pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebagaimana dijelaskan diatas. Kajian lingkungan internal bertujuan memahami kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi. Sedangkan kajian (*opportunitition*) ancaman (*threats*) yang dapat diraih oleh MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.

Setelah tahapan diagnosis dan perencanaan selesai dilakukan, maka tahapan berikutnya adalah menuangkan isi pada dua tahapan sebelumnya menjadi dokumen RENSTRA, yaitu berupa Rencana Pengembangan Madrasah (RPM). Namun demikian, proses penyusunan RPM di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi tidak selamanya berjalan sesuai urutan yang disebutkan, akan tetapi beberapa proses tersebut dilakukan secara bersamaan.

Pada waktu penyusunan RPM, beberapa pihak yang dilibatkan dalam proses penyusunan meliputi beberapa unsur yang ada di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sebagai berikut :

- 1). Komite Madrasah MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.
- 2). Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dan wakil-wakilnya selaku pelaksana program.
- 3). Mantan Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

4).Guru-guru tertentu yang dipandang mempunyai kompetensi di bidang pengembangan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.

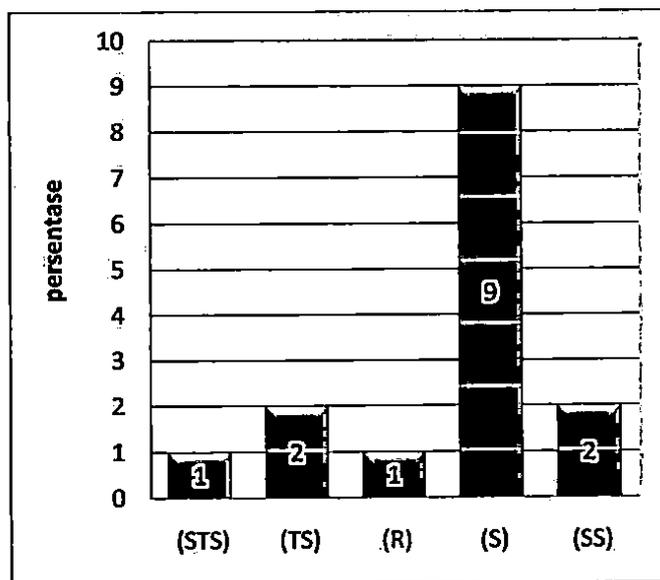
Prosedur yang digunakan agar penyusunan RPM lebih mudah dilakukan, yaitu pihak-pihak yang dilibatkan tersebut diberi bentuk “draf” RENSTRA yang telah disusun oleh tim khusus. Setelah draf tersebut diterima, tugas yang harus dilakukan oleh pihak yang terlibat adalah memberikan masukan, koreksi dan evaluasi secara tertulis pada draf tersebut dalam jangka waktu yang ditetapkan berakhir, maka draf dikumpulkan kembali dan dirangkum oleh tim khusus untuk merumuskan kembali dan setelah dinyatakan lengkap diserahkan kembali pada madrasah untuk disahkan menjadi RPM MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi.

Berikut di bawah ini disajikan tanggapan guru atas pernyataan, “sekolah harus didukung dalam implementasi manajemen strategis di madrasah tsanawiah negeri binongko”.

Tabel 4.3  
Tanggapan Guru atas Pernyataan,  
“Sekolah harus di dukung dalam Implementasi Manajemen Strategis”.

Tingkat Kepuasan Kerja	Frekuensi		
	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	6,6	6,6
Tidak Setuju (TS)	2	13,3	19,9
Ragu-Ragu (R)	1	6,6	26,5
Setuju (S)	9	60	86,6
Sangat Setuju (SS)	2	13,4	100
<b>Jumlah</b>	15	100,0	

Selanjutnya Tanggapan Orang Tua Siswa atas Pernyataan, “Sekolah harus di dukung dalam Implementasi manajemen strategis”.dapat dilihat pada gambar 4.3 di bawah ini



Gambar 4.3  
Pendapat Guru atas pernyataan, “Sekolah harus di dukung dalam Implementasi Manajemen Strategis”.

Berdasarkan tabel 4.2 dan gambar 4.3 di atas dapat dilihat, terdapat seorang guru atau 6,6% sangat tidak setuju tentang pernyataan “sekolah harus didukung dalam mengimplementasikan manajemen strategis”. Sebanyak 15 orang guru sebagai sampel penelitian hanya seorang memilih alternatif jawaban “sangat tidak setuju”. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa mayoritas guru mendukung implementasi manajemen strategis di madrasah tsanawiah negeri Binongko..

Sebanyak 2 orang guru atau 13,2% menyatakan, “tidak setuju atas pernyataan, “sekolah harus didukung dalam mengimplementasikan manajemen strategis”. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa kehadiran guru dan karyawan sebagai indikator dukungan implementasi manajemen strategis umumnya tidak bermasalah hanya sebagian kecil yang kurang dari 90% tiap bulan. Kehadiran siswa mayoritas juga lebih dari 90% kecuali beberapa siswa tertentu.

Terdapat 1 orang atau 6,6% guru menyatakan, ragu-ragu atas pernyataan, “sekolah harus didukung dalam mengimplementasikan manajemen strategis” Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa diantara 15 guru di madrasah tsanawiah negeri Binongko ada seorang guru tidak mendukung implementasi manajemen strategis kenyataan ini program-program manajemen strategis tidak dijalankan sepenuh hati oleh guru tersebut. Kepala sekolah melakukan pembinaan dengan guru yang dimaksud namun belum membuahkan hasil yang baik.

Sebagian besar (60%) atau 9 dari 15 guru menyatakan, “setuju” jika sekolah harus didukung dalam mengimplementasikan manajemen strategis”. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa sebagian besar guru menghendaki implementasi manajemen strategis harus didukung. Guru yang mendukung implementasi manajemen strategis dapat dilihat dari kinerja maupun kehadirannya di sekolah, biasanya rajin serta berkinerja bagus dan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Sebanyak 2 orang atau 13,2% guru menyatakan, “sangat setuju” jika sekolah harus didukung dalam mengimplementasikan manajemen strategis. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa sebagian kecil kehadiran guru hampir 100% setiap bulan sebagai indikator keseriusan mendukung manajemen strategis, berarti pula bahwa ada guru tertentu hadir di sekolah setiap hari kerja.

Siswa yang hadir di sekolah tepat waktu menunjukkan motivasi yang tinggi terhadap pendidikan. Siswa yang rajin merupakan indikator motivasi karena motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan daya pendorong bagi individu melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai suatu tujuan

pendidikan, tujuan pendidikan tersebut disusun dari yang paling sederhana sampai yang paling kompleks tergantung dari ruang lingkup dan tingkat pendidikan yang dimaksud. Manajemen pendidikan merupakan aplikasi manajemen pada umumnya. Manajemen pendidikan memiliki ciri khas yang dapat dilihat dari tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, manajemen pendidikan harus senantiasa bermuara pada tujuan pendidikan yaitu mengembangkan kepribadian dan kemampuan dasar peserta didik. Berdasarkan proses manajemen pendidikan harus dilandasi sifat edukatif yang berkenaan dengan unsur manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip mendidik. Sedangkan berdasarkan orientasinya manajemen pendidikan diorientasikan atau memusatkan orientasinya kepada peserta didik.

Administrasi pendidikan dalam arti manajemen pendidikan adalah proses untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan sendiri meliputi kegiatan menetapkan kegiatan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa jumlah orang yang harus terlibat dan lain sebagainya. Pengertian pengorganisasian dalam bidang pendidikan adalah sebuah kegiatan membagi tugas kepada sesama orang yang terlibat dalam kerja sama organisasi pendidikan.

Dengan demikian manajemen pendidikan merupakan proses pengintegrasian sumber-sumber yang berhubungan dengan sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan pendidikan. Manajemen pendidikan sebagai suatu sistem berarti memberikan perhatian dengan perlakuan yang proporsional, yang relatif sama kepada sub sistem-sub sistem pendidikan.

#### 4.3.3 Tingkat Keberhasilan Manajemen Strategis pada MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka implementasi manajemen strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dikatakan cukup berhasil dan efektif karena semua tahapan dalam pelaksanaan manajemen strategis, mulai dari

formulasi strategis, implementasi strategis sampai pada tahap pengendalian serta evaluasi yang dilakukan sudah selesai dengan pola yang ada dan sesuai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

**a. Penyusunan Perencanaan Strategis**

- 1). Melakukan analisis lingkungan strategis madrasah
- 2). Melakukan analisis situasi pendidikan madrasah saat ini
- 3). Melakukan analisis SWOT
- 4). Merumuskan visi dan misi madrasah
- 5). Menentukan strategi pelaksanaan pada madrasah
- 6). Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan
- 7). Menentukan rencana biaya (alokasi dana)
- 8). Membuat rencana pemantauan evaluasi

**b. Implementasi strategis**

1. Melakukan sosialisasi manajemen strategis berbasis SWOT
2. Menciptakan kondisi implementasi strategis
3. Menyiapkan SDM dan fasilitas pendukung
4. Mmperbanyak mitra sekolah
5. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis berbasis SWOT
6. Meningkatkan kapasitas sekolah
7. Menyusun rencana pengembangan madrasah (RPM) dan melaksanakannya

**c. Pengendalian evaluasi strategis**

1. Memantau proses penyusunan perencanaan strategis
2. Memonitor pelaksanaan program

### 3. Melakukan evaluasi hasil

Meski demikian, tidak semua tahapan dalam manajemen strategis dijalankan dengan sempurna semuanya. Oleh kerennanya, agar hasil yang diperoleh tidak bias dan subyektif, maka dalam menilai tingkat keberhasilan Implementasi Manajemen Strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi, peneliti membagi tingkat keberhasilan Implmentasi Manajemen Stratgi di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi menjadi lima kategori yaitu : baik sekali, baik, cukup, kurang sekali. Untuk memudahkan dalam mengukur tingkat keberhasilan tersebut, peneliti mengasumsikan nilai dari masing-masing kategori di atas dengan menggunakan rumus statistik sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah Nilai Maksimal}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{100}{5} = 20$$

Dari perhitungan di atas didapatkan bahwa :

$$\text{Baik sekali} = 84 - 100$$

$$\text{Baik} = 63 - 83$$

$$\text{Cukup} = 42 - 62$$

$$\text{Kurang} = 21 - 41$$

$$\text{Kurang sekali} = 1 - 20$$

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat keberhasilan implementasi Manajemen Sstrategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi dikategorikan baik karena dengan nilai 63,26 dengan perincian sebagai berikut : untuk tingkat keberhasilan pada tahapan penyusunan perencanaan strategis

mencapai nilai 60,8 dengan kategori baik, dan untuk tahapan evaluasi strategic mencapai nilai 63,2 dengan kategori baik.

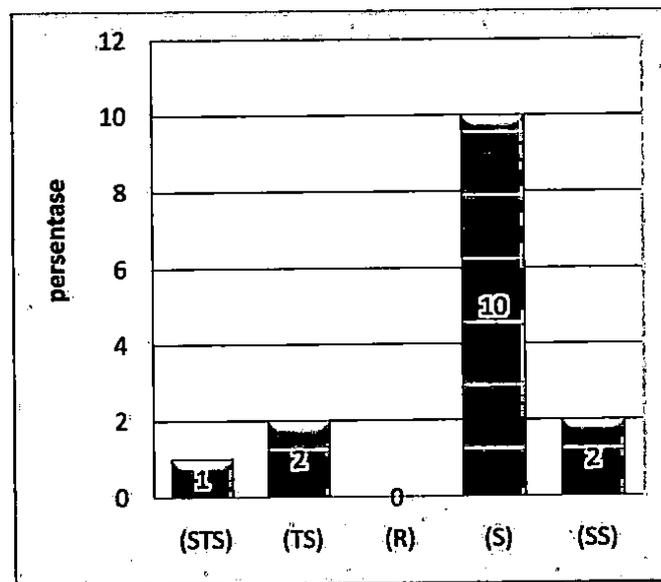
Maka, sesuai dengan rumusan yang ada, implementasi manajemen strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi berhasil dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tahapan-tahapan masing-masing. Namun demikian, pelaksanaan manajemen strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi masih memerlukan banyak pembenahan dan peningkatan, terutama pada tahapan perencanaan untuk dapat dilakukan berhasil seutuhnya.

Selanjutnya di bawah ini di sajikan tanggapan guru atas tingkat keberhasilan manajemen strategis.

Tabel 4.3  
Tanggapan Guru atas Pernyataan,  
"Implementasi Manajemen Strategis Berhasil Sesuai Dengan Tujuan yang Ditetapkan".

Tingkat Kepuasan Kerja	Frekuensi		
	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	6,6	6,6
Tidak Setuju (TS)	2	13,3	19,9
Ragu-Ragu (R)	0	0	19,9
Setuju (S)	10	66,6	86,6
Sangat Setuju (SS)	2	13,4	100
<b>Jumlah</b>	15	100,0	

Selanjutnya Tanggapan guru atas Pernyataan, "implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan". dapat dilihat pada gambar 4.4 di bawah ini



Gambar 4.5  
Pendapat Guru atas Pernyataan,  
“Implementasi Manajemen Strategis Berhasil Sesuai Dengan Tujuan Yang Ditetapkan”.

Berdasarkan tabel 4.3 dan gambar 4.5 di atas dapat dilihat, terdapat seorang guru atau 6,6% sangat tidak setuju tentang pernyataan “implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan”. Sebanyak 15 orang guru sebagai sampel penelitian hanya seorang memilih alternatif jawaban “sangat tidak setuju”. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa mayoritas guru menyatakan “implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan”.

Sebanyak 2 orang guru atau 13,2% menyatakan, “tidak setuju atas pernyataan, “implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan”. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa kehadiran guru dan karyawan sebagai indikator dukungan implementasi manajemen strategis umumnya tidak bermasalah hanya sebagian kecil yang kurang. Kehadiran siswa mayoritas juga lebih dari 90% kecuali beberapa siswa tertentu.

Tidak terdapat guru menyatakan, ragu-ragu atas pernyataan, "implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan". Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa diantara 15 guru di madrasah tsanawiah negeri Binongko tidak ada guru tidak mendukung implementasi manajemen strategis kenyataan ini program-program manajemen strategis tidak dijalankan sepenuh hati oleh guru tersebut. Kepala sekolah melakukan pembinaan dengan guru yang dimaksud namun belum membuahkan hasil yang baik.

Sebagian besar (66,6%) atau 10 dari 15 guru menyatakan, "setuju" implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan". Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa sebagian besar guru menghendaki implementasi manajemen strategis harus didukung. Guru yang mendukung implementasi manajemen strategis dapat dilihat dari kinerja maupun kehadirannya di sekolah, biasanya rajin serta berkinerja bagus dan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Sebanyak 2 orang atau 13,2% guru menyatakan, "sangat setuju", implementasi manajemen strategis berhasil sesuai dengan tujuan yang ditetapkan". Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa sebagian kecil kehadiran guru hampir 100% setiap bulan sebagai indikator keseriusan mendukung manajemen strategis, berarti pula bahwa ada guru tertentu hadir di sekolah setiap hari kerja.

Manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan, tujuan pendidikan tersebut disusun dari yang paling sederhana sampai yang paling kompleks tergantung dari ruang lingkup dan tingkat pendidikan yang dimaksud. Manajemen pendidikan merupakan aplikasi manajemen pada umumnya. Manajemen pendidikan memiliki ciri khas yang dapat dilihat dari tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya,

manajemen pendidikan harus senantiasa bermuara pada tujuan pendidikan yaitu mengembangkan kepribadian dan kemampuan dasar peserta didik. Berdasarkan proses manajemen pendidikan harus dilandasi sifat edukatif yang berkenaan dengan unsur manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip mendidik. Sedangkan berdasarkan orientasinya manajemen pendidikan diorientasikan atau memusatkan orientasinya kepada peserta didik

#### 4.3.4 faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi

Sebagaimana diuraikan diatas, ada tiga tahapan dalam pelaksanaan manajemen strategis MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi yang telah dilaksanakan yaitu : tahap penyusunan strategis berbasis SWOT, implementasi strategis yang meliputi tahap sosialisasi, penciptaan kondisi madrasah, dan penyediaan SDM serta fasilitas pendukung, serta tahap pengendalian yang meliputi kegiatan pengawasan, monitoring program, audit serta evaluasi kinerja dan anggaran yang dilakukan secara berkala.

Dari beberapa indikator di atas, tidak semua tahapan berjalan dengan optimal. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sebagai berikut :

“dalam pelaksanaan manajemen strategis di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi ini ada beberapa hal yang menjadi faktor penghambat kurang optimalnya implementasi manajemen strategis di antaranya sumber dana yang belum maksimal, yakni kami belum bias mengembangkan usaha yang menghasilkan bagi madrasah. Akan tetapi untuk usaha tersebut sudah kami rintis seperti pengembangan koperasi. Selain itu, yang juga menjadi penghambat adalah pemanfaatan sarana prasarana yang belum sepenuhnya

dimanfaatkan dengan baik oleh setiap elemen madrasah” (Jumruddin, SPI, Wawancara tanggal 17 Desember 2011).

Adapun faktor yang merupakan pendukung bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen strategi di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi adalah sebagai berikut :

- a. Kesadaran yang menyeluruh antara semua elemen MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, sehingga mampu menciptakan lembaga sekolah yang bermutu dan berdaya saing.
- b. Komitmen pimpinan dan seluruh elemen MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi yang kuat untuk mewujudkan MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi sebagai lembaga sekolah yang unggul.
- c. Tersedianya sumber daya MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi yang berkualitas sehingga dapat merespon dan melaksanakan dengan baik berbagai program yang telah direncanakan.
- d. Budaya organisasi dan iklim madrasah yang kondusif.

Beberapa poin di atas, sebagaimana disampaikan oleh kepala MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi berikut :

“Pelaksanaan manajemen strategic di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi ini bias dikatakan cukup berhasil karena kami memiliki sumber daya manusia yang sadar dan komitmen terhadap tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, serta konsisten dalam melaksanakan program-program yang ada berdaya saing. Selain itu, adanya budaya/iklim madrasah yang tercipta dengan harmonis, kekeluargaan, serta kondusif di MTsN Binongko Kabupaten Wakatobi ini juga merupakan pendorong bagi

keberhasilan pelaksanaan manajemen strategic” (Jamruddin, SPi, Wawancara tanggal 17 Desember 2011).