

PENGEMBANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN
(Studi Multi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Nganjuk dan
Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Sukomoro Nganjuk)

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Doktor dalam Program Studi Dirosah Islamiyah



Oleh:

Solichul Hadi

F0.55.09.36

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Solichul Hadi

NIM : F0.55.09.36

Program : Doktor (S-3) Dirasah Islamiyah

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 31 Oktober 2018

Saya yang menyatakan,



Solichul Hadi

PERSETUJUAN PROMOTOR

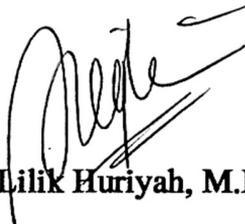
Disertasi Solichul Hadi ini telah disetujui
pada tanggal

Oleh
Promotor,



Prof. Masdar Hilmy, M.A., Ph.D

Ko-Promotor,

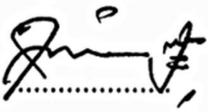
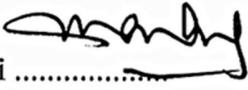
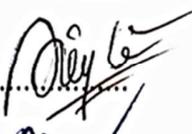
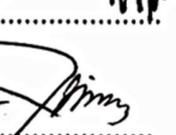


Dr. Lilik Huriyah, M.Pd I

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Disertasi An. Sholichul Hadi dengan judul "Pengembangan Organisasi Pendidikan: Studi Multi Situs di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Nganjuk dan Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Sukomoro Nganjuk telah diujikan pada ujian tahap pertama pada tanggal 7 Desember 2018 dan layak diujikan ke tahap kedua.

Tim Penguji:

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|---|
| 1. Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag. | Ketua |  |
| 2. Dr. Hj. Hanun Asrohah, M.Ag. | Sekretaris |  |
| 3. Prof. Masdar Hilmy, M.A., Ph. D. | Promotor/Penguji |  |
| 4. Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I. | Promotor/Penguji |  |
| 5. Prof. Dr. H. Ahmad Pathoni, M.Ag. | Penguji |  |
| 6. Prof. Dr. H. Ali Mudhafir, M.Ag. | Penguji |  |
| 7. Prof. Dr. H. Imam Bawani, M.A. | Penguji |  |

Direktur,




Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
 NIP. 196004121994031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Solichul Hadi
NIM : F0.55.09.36
Fakultas/Jurusan : PASCASARJANA/STUDI ISLAM
E-mail address : solichulhadi3@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Pengembangan Organisasi Pendidikan : Studi Multi Situs Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Nganjuk dan Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Sukomoro Nganjuk

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 21 September 2019

Penulis

Solichul Hadi

perilaku, usaha jangka panjang yang dilakukan secara terus menerus, usaha memecahkan masalah-masalah yang timbul, dan usaha yang dilakukan oleh para pejabat dari dalam organisasi atau bantuan ahli dari luar organisasi.

Dalam pengembangan organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh strategi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan yang di hadapi. Strategi untuk pengembangan organisasi (*Organizational Development*) pendidikan mengenai perencanaan dan penerapan program yang didesain untuk meningkatkan keefektifan fungsi organisasi. Strategi ini mungkin memasukkan strategi untuk transformasi organisasi serta untuk mengelola transisi antara keadaan sekarang dan keadaan yang diinginkan.

Secara keseluruhan tujuan strategi pengembangan organisasi pendidikan adalah untuk mengadopsi pendekatan yang direncanakan dan pendekatan yang menyatu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Organisasi yang efektif dapat didefinisikan secara luas oleh organisasi yang mencapai manfaatnya dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*-nya, menyesuaikan perubahan lingkungan secara fleksibel dan menciptakan budaya yang meningkatkan komitmen, kreatifitas, nilai bersama dan keyakinan bersama.

Strategi pengembangan organisasi berkaitan dengan proses, sama seperti struktur atau sistem. Strategi tersebut tentang bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dilakukan. Proses mengacu kepada cara di mana karyawan bertindak dan berinteraksi. Hal itu mengenai peran yang mereka mainkan pada dasar yang berkelanjutan untuk menghadapi peristiwa dan

organisasi (*managing organization*), dan (c) mengelola perubahan dan transisi (*managing change and transition*).

Permasalahan pokok berkaitan mengelola perubahan dan transisi adalah ketika perubahan yang diinginkan terjadi jarang sekali dipikirkan bagaimana mengelola perubahan agar tetap terjaga dan selalu meningkat secara dinamis. Akibatnya dihadapkan pada perubahan sekejap dan setelah itu kembali lagi seperti sebelumnya. Sebagai contoh pelatihan yang diharapkan dapat memberikan perubahan pola pikir maupun dalam melaksanakan tugas. Namun setelah pelatihan selesai tidak ada perubahan, kembali seperti semula.

Untuk maksud yang sama, Subakir dan Sapari mengemukakan bahwa sudah menjadi tradisi bahwa perubahan dan inovasi pendidikan sering tampak berhasil ketika diujicobakan dan kemudian sirna begitu saja ketika ujicoba telah berakhir¹⁹.

Penelitian pengembangan organisasi agak jarang dilakukan. Bahkan kecenderungan penelitian selama ini lebih banyak mengkaji proses dan substansi manajemen pendidikan misalnya dari variabel kepemimpinan, supervisi, budaya organisasi, keefektifan organisasi, iklim madrasah, motivasi, semangat kerja, kinerja guru, kurikulum dan pembelajaran, dan prestasi belajar. Dengan kata lain persoalan pengembangan organisasi agak kurang mendapat perhatian peneliti. Padahal pengembangan organisasi

¹⁹S. Subakir dan A. Sapari. *Manajemen Berbasis Madrasah. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar melalui Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Madrasah dan Pembelajaran Aktif, Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM) (Rintisan di Mojokerto)*. Kerjasama Pemerintah RI, UNICEF dan UNESCO (Surabaya: SIC, 2001).

menampilkan perbedaan antara yang satu dengan yang lain. Setidaknya terdapat perbedaan mendasar antara keduanya. Pertama, dalam hal kepemilikan yaitu Sekolah Swasta dimiliki oleh yayasan sebagai badan penyelenggara Sekolah Swasta, sementara itu Sekolah Negeri dimiliki oleh pemerintah. Kedua, dalam hal pendanaan Sekolah Swasta berasal dari iuran orang tua siswa dan sumbangan dari pihak-pihak yang peduli terhadap pendidikan di samping bantuan dari pemerintah, sementara itu pendanaan Sekolah Negeri sepenuhnya dari pemerintah. Ketiga, dalam hal pengelolaan Sekolah Swasta bisa berjalan lebih efisien karena kepala sekolah memiliki keleluasaan lebih serta adanya keterbukaan guru dan orang tua siswa, sementara itu Sekolah Negeri pengelolaannya ditentukan seluruhnya oleh pemerintah.

Beberapa karakteristik perbedaan yang mendasar antara sekolah negeri dan swasta menunjukkan adanya pengelolaan organisasi yang berbeda. Masing-masing sekolah atau madrasah baik negeri maupun swasta dapat mengembangkan organisasi pendidikannya demi memajukan sekolah yang dikelolanya. Dengan demikian, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang pengembangan organisasi pendidikan pada dua sekolah masing-masing madrasah negeri dan swasta yang memiliki karakteristik berbeda.

Penelitian dilakukan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 4 Nganjuk dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Islam Sukomoro, Nganjuk, Jawa Timur. Dua madrasah ini dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan

Fenomena yang menjadi gejala terganggunya sistem organisasi pendidikan misalnya; banyak para guru yang tidak paham dengan visi, misi dan tujuan organisasi yang ada, struktur organisasi yang juga tidak jelas tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya, yang ditandai dari pengambilan keputusan yang juga kurang jelas antara kepala sekolah dan para guru. Demikian juga dengan tata hubungan yang terjadi kurang jelas (kurang harmonis), siapa harus bekerja dengan siapa tentang apa dan dengan cara apa yang dipergunakan.

Kualitas tata hubungan kerja yang kurang baik; sistem penghargaan yang juga belum jelas wujudnya; pola kepemimpinan kolektif yang juga kurang jelas serta mekanisme tata kerja yang masih rancu antara kepala sekolah dan para guru. Pembicaraan dan perbincangan informal tentang berbagai hal tersebut di atas sering terjadi di kalangan guru.

Gejala-gejala tersebut di atas apabila tidak segera diidentifikasi, didiagnosa, diteliti, dan dianalisis, maka tujuan utama berorganisasi yaitu mencapai visi dan misi yang sama sulit terwujud. Dalam rangka mewujudkan visi dan misinya, maka berbagai hal yang berhubungan dengan pengembangan organisasi pendidikan baik MTsN 4 Nganjuk maupun MTs Al-Islam Sukomoro ke depan harus senantiasa diupayakan, termasuk di antaranya melakukan diagnosa.

Sehubungan dengan itu, maka fokus pertama permasalahan penelitian adalah bagaimana kondisi keorganisasian pendidikan di MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro. Untuk menjawab permasalahan tersebut perlu

dilakukan penelitian tentang diagnosa organisasi. Dengan diagnosis organisasi dapat ditemukan dan diungkapkan berbagai masalah sebagai pengaruh internal dan eksternal organisasi. Hasil diagnosa tentu saja akan menjadi bahan dan pijakan dalam melakukan pengembangan organisasi pendidikan, sehingga diharapkan MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro sama-sama menjadi madrasah yang unggul dan akan tetap eksis pada masa-masa yang akan datang.

Mendiagnosis organisasi dengan memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka dapat dipandang melalui 3 tingkatan, yaitu: (1) Organisasi secara keseluruhan adalah cara memandang organisasi secara keseluruhan, termasuk bentuk organisasi, struktur, mekanisme, sumber-sumber yang digunakan organisasi. (2) Kelompok kerja (unit, bagian) adalah kelompok-kelompok kerja yang ada pada organisasi, berikut struktur interaksi yang terjadi antar anggota kelompok. (3) Individu adalah pribadi-pribadi dalam organisasi, termasuk di sini adalah kewajiban individu dalam organisasi. Pada proses diagnosis organisasi yang perlu dilakukan adalah memperhatikan hal-hal yang terjadi pada tiap tingkat.

Diagnosa merupakan suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi. Proses ini meliputi mengumpulkan informasi yang bertalian dengan masalah misalnya bagaimana seharusnya organisasi atau bagian dalam organisasi tersebut berfungsi, menganalisa informasi atau

berarti usaha perubahan, perbaikan, pengembangan, dan pembinaan organisasi akan mengalami kegagalan. Oleh karena itulah Weisbord merancang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan tujuan akan mencapai keberhasilan yang maksimal.

Setelah mendiagnosis kondisi keorganisasian pendidikan MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro, maka besar kemungkinan ditemukan permasalahan diantara enam variabel atau dalam enam kotak pendekatan Weisbord yang menandakan kurang maksimal berjalannya suatu organisasi. Penelitian Hardiansyah dan Firmansyah telah mendiagnosa organisasi Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord diperoleh pada variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan termasuk dalam klasifikasi sangat baik, sedangkan untuk variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja memperoleh klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Dengan demikian, organisasi KP2KP kedepannya perlu melakukan peningkatan dalam variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja dengan mencari solusi atas semua kendala yang menghambat kinerja organisasi KP2KP dan tetap mempertahankan kinerja untuk variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan sehingga secara keseluruhan organisasi KP2KP akan memperoleh klasifikasi sangat baik.²⁶

²⁶ Hardiansyah dan Ade Firmansyah, Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 19, No. 2, Desember 2017, 161.

pengembangan organisasi agak jarang dilakukan. Padahal pengembangan organisasi merupakan persoalan strategis yang harus dilakukan pada tataran implementasi suatu kebijakan.

5. Pada masing-masing tingkatan pendidikan Kementerian Agama terdapat dua status madrasah yaitu madrasah negeri dan madrasah swasta yang memiliki karakteristik masing-masing. Karakteristik antara madrasah negeri dan swasta menunjukkan adanya pengelolaan organisasi yang berbeda.
6. Madrasah swasta memiliki permasalahan pada pengembangan organisasi agar menjadi unggul dari madrasah lain, sedangkan madrasah negeri untuk menjadi madrasah yang tetap unggul harus terus melakukan evaluasi organisasi pendidikan agar sistem organisasi tidak terganggu dan tetap “unggul”.
7. Gejala terganggunya sistem organisasi pendidikan diantaranya ketidakfahaman akan visi, misi dan tujuan organisasi yang ada, struktur organisasi yang juga tidak jelas tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya, tata hubungan yang terjadi kurang jelas (kurang harmonis), sistem penghargaan yang juga belum jelas wujudnya, pola kepemimpinan kolektif yang juga kurang jelas, serta mekanisme tata kerja yang masih rancu antara kepala sekolah dan para guru. Gejala-gejala ini apabila tidak segera diidentifikasi, didiagnosa, diteliti, dan dianalisis, maka tujuan utama berorganisasi yaitu mencapai visi dan misi yang sama sulit terwujud. Untuk menjawab

5. Betti Nuraini³³

Penelitian dengan judul “The Management of Human Resource Development in Ar Raihan Bandar Lampung Junior High School”. Adapun hasil penelitiannya antara lain : 1. Ada proses seleksi rekrutmen guru, pustakawan, dan laboran. 2. Prioritas rekrutmen pada guru, konselor dan staf administrasi. 3. Rekrutmen pustakawan dan laboran menjadi prioritas kedua. 4. Sekolah memberi kesejahteraan yang sepadan bagi guru dan personel sekolah. 5. Fokus pengembangan SDM pada guru.

6. Maryadi Syarif³⁴

Penelitian terkait teori dan model pengembangan organisasi pendidikan Islam ini ingin mengetengahkan model pengembangan organisasi pendidikan yang ideal. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di tanah air dan juga akan mengemukakan beberapa pendekatan pengembangan organisasi pendidikan dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Agar lembaga pendidikan dapat melakukan perubahan regulasi yang ketat untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

7. Herbert J. Clark³⁵

³³Betti Nuraini, “The Management of Human Resource Development in Ar Raihan Bandar Lampung Junior High School”, dalam <http://pps.unj.ac.id/journal/ijer/article/view/9> (05 April 2016).

³⁴Maryadi Syarif. Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam. *Media Akademika*, Vol. 28, No. 3, Juli 2013.

				Award, Kepemimpinan dan Pemerintahan Pekerjaan masih berjalan buruk atau agak bermasalah		
2.	Bambang Rossana	Strategi Pengembangan Organisasi Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Sumedang (Studi Deskriptif Kesiapan Perguruan Tinggi Swasta Menjelang Pembentukan Universitas Sebelas April di Sumedang)	Kualitatif	(1) Kekurangan prasarana, sarana, dana dan SDM (2) Pengelolaan pendidikan dan pengembangan organisasi telah mengacu pada Konsep Manajemen Stratejik (3) Kesepakatan antara Yayasan dengan Pelaksana harian sangat jelas.	Penggunaan topik pengembangan organisasi pendidikan	Menganalisis pengembangan organisasi pada beberapa perguruan tinggi swasta, bukan pada Madrasah Tsanawiyah
3.	Tobroni	Perilaku Kepemimpinan Spritual Dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran: Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam	Kualitatif	(1) Perilaku kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, (2) kekuatan dominan pengembang pendidikan Islam pada kekuatan kultural, (3) kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan efektif.	Analisis pengembangan organisasi pendidikan	Analisis pengembangan organisasi pendidikan hanya fokus pada kepemimpinan spiritual atas lima pemimpin, tidak pada enam variabel dalam <i>six box models</i> menurut Weisboard
4.	Anik Tri Suwarni	Pengembangan Bahan Ajar dalam	Kuantitatif Kualitatif	Korelasi antara pengembangan pengorganisasian	Analisis pada pengembangan bidang	Analisis yang dilakukan secara kuantitatif dan

		Peningkatan Hasil Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia		bahan ajar dengan hasil belajar cukup tinggi serta adanya sikap positif dalam menerima bahan ajar berupa semangat dan motivasi belajar atas bahan yang disediakan	pendidikan	kualitatif pada pengembangan alat pendidikan (bahan ajar) bukan pada pengembangan organisasi pendidikan
5.	Betti Nuraini	<i>The Management of Human Resource Development in Ar Raihan Bandar Lampung Junior High School</i>	Kualitatif	(1) Ada proses seleksi rekrutmen guru, pustakawan, dan laboran (2). Sekolah memberi kesejahteraan yang sepadan bagi guru dan personel sekolah. (5).Fokus pengembangan SDM pada guru.	Analisis pada pengembangan bidang pendidikan	Analisis pengembangan bidang pendidikan pada sumber daya manusianya, bukan pada organisasinya
6.	Maryadi Syarif	Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam	Kualitatif	Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di tanah air perlu dikemukakan beberapa pendekatan pengembangan organisasi pendidikan agar lembaga pendidikan dapat melakukan perubahan regulasi yang ketat untuk mewujudkan tujuan yang telah di tetapkan	Penggunaan topik pengembangan lembaga pendidikan	Analisis dilakukan secara teoretis pada lembaga pendidikan Islam secara umum, bukan berdasarkan kasus lapangan pada lembaga pendidikan tertentu

				secara efektif dan efisien.		
7.	Herbert J. Clark	<i>Organization Development: Concept, Process, and Applications in The Department of Defense</i>	Kualitatif	Konsep, proses, efektivitas dan aplikasinya khususnya di Departemen Pertahanan	Analisis pada pengembangan suatu organisasi	Analisis dilakukan pada organisasi Departemen Pertahanan, bukan pada organisasi pendidikan
8.	Daniel R. Denison dan Gretchen M. Spreitzer	<i>Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach</i>	Kualitatif	Rumusan kerangka kerja dengan menyoroti beberapa implikasi dari strategi alternatif untuk penelitian budaya organisasi dan pengembangan organisasi di masa depan	Analisis pada pengembangan suatu organisasi	Analisis dilakukan pada organisasi budaya, bukan pada organisasi pendidikan
9.	Jean M. Bartunek dan Michael K. Moch	<i>First Order, Second Order, and Third Order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach</i>	Kualitatif	Skema paternalisme terpengaruh oleh kualitas tertentu intervensi kehidupan kerja. dengan mengimplikasi perspektif kognitif untuk praktek PO	Analisis pada pengembangan organisasi	Analisis dilakukan pada intervensi pengembangan organisasi, bukan pada pengembangan organisasi pendidikan
10.	Thomas R. Guskey	<i>Professional Development in Education: In Search of the Optimal Mix</i>	Kualitatif	Evaluasi program pengembangan profesional adalah dengan meningkatkan dan mengembangkan prestasi siswa	Analisis pada pengembangan pendidikan	Analisis pada pengembangan pendidikan tidak mengarah pada organisasi pendidikan di suatu lembaga tertentu

Berdasarkan tabel 1 di atas, beberapa penelitian terdahulu telah membahas tentang pengembangan organisasi baik di bidang pendidikan maupun bidang lain. Penelitian yang peneliti lakukan ini juga membahas pengembangan organisasi pendidikan. Namun, perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah pengembangan organisasi pendidikan didahului dengan mendiagnosis keorganisasian di suatu lembaga pendidikan menggunakan pendekatan model enam kotak Weisboard yang terdiri dari diagnosis pada tujuan, struktur, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan, dan metode kerja. Setelah kondisi organisasi di diagnosis, selanjutnya dirumuskan pengembangan organisasi pendidikan melalui strategi pengembangan, determinan pendorong pengembangan, dan tipologi penguatan pengembangan organisasi pendidikan di lembaga pendidikan Islam Negeri.

G. Metode Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian atau setting penelitian sebagai objek penelitian bagi peneliti untuk melakukan penelitian kualitatif atau penelitian *naturalistic*. Peneliti bermaksud untuk mendapatkan data alamiah berkaitan dengan pengembangan organisasi pendidikan yang diterapkan di MTs Negeri 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk.

Penetapan tempat penelitian ini sebagai komparasi pengembangan organisasi antara sekolah negeri dan swasta dengan karakteristik yang berbeda. Selain itu, diantara alasan pemilihan dua madrasah ini sebagai lokasi penelitian adalah kondisi pengakuan status sekolah yang kontras dengan letak sekolah. MTsN 4 Nganjuk tidak diproyeksi untuk menjadi madrasah berprestasi, lokasinya berada di daerah pedalaman dengan dukungan *stakeholder* yang masih minim. Namun dengan berjalannya waktu, madrasah ini menunjukkan prestasi yang membanggakan baik dari sisi akademik maupun non akademik. Selain itu ada karakteristik berbeda dalam setiap madrasah. Ada yang di dukung *stakeholder* agraris, ada juga religius agraris semi industri, dan religius dengan pengaruh area industri. Oleh karena itulah, MTsN 4 Nganjuk ini dijadikan sebagai MTs yang Negeri.

Berbeda dengan MTsN 4 Nganjuk, MTs Al-Islam Sukomoro justru terletak dekat dengan kecamatan Sukomoro dan lebih dekat lagi dengan tengah kota Nganjuk. Dengan sama-sama tumbuh dari yayasan pondok pesantren, MTsN 4 Nganjuk lebih unggul dan dinegerikan dibanding MTs Al-Islam Sukomoro. Rozikin (2018) menyatakan salah satu kendala keunggulan MTs Al-Islam Sukomoro adalah kurangnya pemerataan sumber daya manusia. Tenaga pendidik dan kependidikan yang ada jumlahnya masih terbatas. Pada pos-pos tertentu kekurangan sumber daya manusia untuk pengembangan organisasi.

2. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, kasus yang terjadi adalah banyak para guru yang tidak paham dengan visi, misi dan tujuan organisasi yang ada, struktur organisasi yang juga tidak jelas tugas pokok dan fungsinya, yang ditandai dari pengambilan keputusan yang juga kurang jelas antara kepala sekolah dan para guru. Demikian juga dengan tata hubungan yang terjadi kurang jelas (kurang harmonis).

Kualitas tata hubungan kerja yang kurang baik; sistem penghargaan yang juga belum jelas wujudnya; pola kepemimpinan kolektif yang juga kurang jelas serta mekanisme tata kerja yang masih rancu antara kepala sekolah dan para guru. Pembicaraan dan perbincangan informal tentang berbagai hal tersebut di atas sering terjadi di kalangan guru.

3. Akses Penelitian dan Alur Berfikir Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mempunyai akses penelitian dengan para informan serta adanya kemudahan berkomunikasi dengan mereka. Peneliti juga bisa melakukan observasi di tempat kerja mereka.

Sedangkan alur berfikir dalam penelitian ini adalah peneliti tidak hanya melakukan penelitian dengan bekal "*curiosity*" (rasa ingin tahu), lalu terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data. Tetapi penelitian berawal dari identifikasi masalah dan berlanjut ke tahap selanjutnya. Melakukan proses penelitian ilmiah dengan memenuhi langkah-langkah antara lain (1) Masalah/pertanyaan penelitian, (2) Telaah teoritis, (3) Analisis fakta, dan (4) Kesimpulan. Tahap-tahap ini dilakukan peneliti untuk pendekatan penelitian kualitatif yang berbeda dengan tahapan

Gambar 1. Proses Analisis Data

Secara konkrit analisis data dalam penelitian melalui beberapa tahapan penting, yaitu:

Pertama, memeriksa dan merevisi catatan lapangan yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi maupun analisis dokumen. Pada saat pengumpulan data, informasi yang direkam masih dalam keadaan tidak terstruktur dengan baik karena keterbatasan waktu untuk menulis informasi secara lengkap, sehingga data tersebut perlu direvisi sebelum dimasukkan ke dalam transkrip data.

Kedua, pembuatan transkrip data. Pada tahap ini dilakukan pengetikan data (menggunakan komputer) dalam bentuk transkrip data sebagaimana bahasa aslinya. Transkrip data dibuat dalam kisi-kisi wawancara dengan masing-masing informan.

Ketiga, klasifikasi dan pemberian kode data (*data codes*). Pada tahap ini dilakukan pemenggalan data yang dimuat dalam transkrip data, yang kemudian dimasukkan ke dalam format klasifikasi (kategorisasi) data spesifik. Data yang dimasukkan dalam klasifikasi data dihimpun berdasarkan fokus penelitian dan komponen-komponen pentingnya. Secara bersamaan pada saat melakukan pemenggalan dan pengklasikasian data tersebut dibuatlah kode-kode spesifik. Pemberian kode (*coding*) tersebut untuk membantu mempermudah pelacakan data yang mencakup jenis data (wawancara, observasi, atau dokumen), sumber data (informan), fokus penelitian, posisi data, dan tanggal pengumpulan data.

- b. Kerangka logika (*logical construct*) yang mampu menunjukkan dan menjelaskan masalah yang telah dirumuskan dalam kerangka teori.
- c. Model penelitian yang dapat disajikan secara skematis dalam bentuk gambar atau model matematis yang menyatakan hubungan-hubungan permasalahan penelitian atau merupakan rangkuman dari kerangka pemikiran yang digambarkan dalam suatu model. Sehingga pada akhir kerangka pemikiran ini terbentuklah hipotesis.

Selanjutnya secara sederhana penyusunan kerangka berpikir dapat dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

- a. Menentukan paradigma atau kerangka teoretis yang akan digunakan, kerangka konseptual dan kerangka operasional permasalahan yang akan diteliti.
- b. Memberikan penjelasan secara deduktif mengenai hubungan antarpermasalahan penelitian. Tahapan berpikir deduktif meliputi tiga hal yaitu: (1) Tahap penelaahan konsep (*conceptioning*), yaitu tahapan menyusun konsepsi-konsepsi (mencari konsep-konsep atau permasalahan dari proposisi yang telah ada, yang telah dinyatakan benar). (2) Tahap pertimbangan atau putusan (*judgement*), yaitu tahapan penyusunan ketentuan-ketentuan (mendukung atau menentukan masalah akibat pada konsep atau permasalahan dependen). (3) Tahapan penyimpulan (*reasoning*), yaitu pemikiran yang menyatakan hal-hal yang berlaku pada teori, berlaku pula bagi hal-hal yang khusus.

1.	Rebecca Dotts and Jeannene LaMarsh (2004)	<p>a. <i>Sensitivity training</i> (T-group). Kelompok T (<i>training</i>) masing masing terdiri atas 6–10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan terhadap orang lain serta ketrampilan dalam hubungan antar pribadi.</p> <p>b. <i>Team Building</i> adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam tim kerjanya.</p> <p>c. <i>Survey feedback</i>. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka. Hasil survei ini diumpunbalikkan pada setiap peserta termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan konstruktif.</p> <p>d. <i>Transcational Analysis</i> (TA). TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab dan cara jawab tepat</p> <p>e. <i>Intergroup activities</i> dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan antar kelompok.</p> <p>f. <i>Proces Consultation</i>. Konsultan PO mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik tiap unit organisasi, kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat serta menganjurkan tindakan koreksi.</p> <p>g. <i>Grip OD</i>. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, berorientasi pada aspek manusia maupun produksi.</p> <p>h. <i>Third-party peacemaking</i>. Konsultan PO berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan.</p>
2.	Nawawi (2015)	<p>a. Perubahan dalam mengendalikan organisasi.</p> <p>b. Perubahan dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi.</p> <p>c. Perubahan besar dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>d. Perubahan dalam norma, nilai atau sistem penelitian</p>
3.	Robbins Stephen P (1991)	<p>a. Tekanan dan desakan. Proses ini dimulai ketika manajemen puncak mulai merasa adanya kebutuhan atau tekanan perubahan.</p>

Tabel 4. Mapping Teori Organisasi Pendidikan Islam

No	Menurut	Ruang Lingkup Organisasi Pendidikan Islam
1.	Mulyani A. Nurhadi (1987)	<p>a. Organisasi formal Yaitu organisasi dengan penuh kesadaran sengaja dibentuk. Organisasi yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal</p> <p>b. Organisasi informal Yaitu organisasi yang muncul karena tidak ditentukan oleh peraturan. Organisasi informal merupakan kelompok yang tidak resmi tetapi mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perseorangan.</p>
2.	Mulyani A. Nurhadi (1987)	<p>a. Yayasan berdasarkan satuan pendidikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Yayasan pendidikan kecil apabila mengelola satuan pendidikan berjumlah maksimal dua satuan pendidikan 2) Yayasan pendidikan sedang apabila mengelola satuan pendidikan berjumlah maksimal lima satuan pendidikan. 3) Yayasan pendidikan besar apabila mengelola satuan pendidikan berjumlah minimal lima satuan pendidikan dalam satu lokasi daerah 4) Yayasan sangat besar apabila mengelola minimal satuan pendidikan dalam satu lokasi daerah (daerah induk) serta memiliki cabang-cabang lain diluar daerah induk. <p>b. Pengelompokan yayasan berdasarkan mutu satuan pendidikan, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Yayasan pendidikan bermutu rendah. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelayanan warga sekolah belum sesuai dengan standar minimal nasional. 2) Yayasan pendidikan bermutu sedang. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelayanan warga sekolah sesuai dengan standar nasional walaupun belum mencapai hasil yang maksimal 3) Yayasan pendidikan bermutu unggul. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelayanan warga sekolah sesuai dengan standar nasional maksimal ataupun bahkan melebihi standar nasional.

team building sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.

- c. *Survey feedback*. Dalam teknik survey feedback. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpunbalikkan pada setiap peserta termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan konstruktif.
- d. *Transcational Analysis (TA)*. TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antarindividu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
- e. *Intergroup activities*. Fokus dalam teknik intergroup activities adalah peningkatan hubungan baik antar kelompok. Ketergantungan antar kelompok menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. Intergroup activities dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
- f. *Proces Consultation*. Dalam Process consultation, konsultan PO mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan

diajukan pertanyaan tentang pola hubungan antar unit dalam organisasi serta bagaimana kepercayaan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Dalam Model 6 kotak Weisbord, task disini dimaksudkan untuk mengetahui pola hubungan dalam penugasan lain (kepanitiaan) frekuensi dan keberhasilan. Kepanitiaan lain yang dibentuk biasanya ditujukan untuk mempererat kerja sama antara pegawai diluar hubungan kerja atau penugasan.

4. Penghargaan

Imbalan merupakan segala sesuatu baik financial maupun bukan financial yang diberikan organisasi kepada karyawan. Pada dasarnya hubungan antara kinerja dengan penghargaan bukan hanya diinginkan pada level organisasional saja, tetapi diinginkan juga pada level individu. Teori yang mendasari hubungan kinerja-penghargaan, adalah bahwa karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi yang tinggi tersebut akan menghasilkan penghargaan yang mereka inginkan.

Dewasa ini masalah *reward* (imbalan/penghargaan) dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen organisasi. Sebagai alat motivasi bagi anggota organisasi untuk bersemangat dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Sistem imbalan/penghargaan (*reward*) yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi.

- e. Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Dalam organisasi pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (management members). Ketiga tingkatan tersebut adalah :

- a. Manager puncak (top manager)
- b. Manajer menengah (middle manager)
- c. Manajer bawahan (lower manager/supervisor)

Seorang pemimpin mempunyai ketrampilan manajemen (managerial skill) maupun keterampilan teknis (technical skill). Semakin rendah kemampuan teknis seorang pemimpin dalam organisasi maka keterampilan manajemen lebih menonjol. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang bersifat operasional. Bertambah tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi maka semakin menonjol keterampilan manajemen. Dan aktivitas yang dijalankan lebih bersifat konseptual.

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud bila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing-masing. Mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian dalam situasi sosial organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial organisasinya akan dirasakan sebagai keputusan bersama. Menjadi

tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

- a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinnya. Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan. Intinya adalah

- Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
- Wakil dan juru bicara dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,
- Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
- Mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam menangani situasi konflik,
- Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Pemimpin organisasi merupakan orang yang paling penting peranannya dalam berjalannya organisasi. Pemimpin dituntut harus dapat membawa dirinya sebagai seorang panutan. Diagnosis organisasi pun memicu pada pemimpin yang ada dalam suatu organisasi. Dalam Model 6 Kotak Weisbord kepemimpinan mempunyai indikator *balance*, *decision making*, *implementation program*, *integrity* dan *conflict*.

Indikator *balance* dari kepemimpinan Model 6 Kotak Weisbord yang dimaksud adalah pemimpin hendaknya seimbang atau tidak berat sebelah. Maksud dari seimbang dan tidak berat sebelah ini adalah pemimpin dapat memberikan sikap yang sesuai kepada semua karyawannya. Pemimpin diharapkan dapat menjadi pengayom. Pada umumnya pemimpin organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama sebagai berikut :

1. Tipe Pemimpin Otokratis

- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara resmi untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

3. Tipe Pemimpin Paternalistis

Tipe kepemimpinan bersifat paternal. Pemimpin menggunakan pengaruh sifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan. Sifat kebapakan berpengaruh dalam hubungan pemimpin dan kelompoknya. Tujuannya untuk melindungi dan memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan terlalu bersifat sentimentil. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang ada pelimpahan wewenang.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- e. Sering menganggap dirinya maha tahu.
- f. Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi negatifnya, pemimpin paternalistis kurang menunjukkan kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

4. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut.

Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri

pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Decission making dimaksudkan bahwa pemimpin organisasi sangat besar perannya dalam pengambilan keputusan. Sehingga salah satu tugas pemimpin adalah membuat keputusan dan mengambil tanggungjawab hasilnya. Bila pemimpin tidak mampu membuat keputusan seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin. Di lain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin.

Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya melainkan juga dari berbagai pertimbangan. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan. Seperti penjelasan di bawah ini:

- a. Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko. Dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif.
- b. Pengambilan keputusan adalah proses mental seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data. Manajer secara individu dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya.
- c. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

prinsipnya pimpinan akan mengatakan “Inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana kalian mengerjakannya, asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik“.

Di sini pimpinan menyerahkan tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan kepada bawahannya. Pimpinan menghendaki agar bawahan bisa mengendalikan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan tidak akan membuat peraturan teknis dan bawahan dituntut memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.

Implementation program dicerminkan dalam Standar operasional prosedur (SOP). SOP adalah serangkaian instruksi kerja tertulis yang dibakukan (terdokumentasi) mengenai proses penyelenggaraan administrasi perusahaan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan good governance.

Standar operasional prosedur tidak saja bersifat internal tetapi juga eksternal. Digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja instansi pemerintah memiliki SOP. Seharusnya setiap unit kerja

pelayanan publik memiliki standar operasional prosedur sebagai acuan dalam bertindak. Sehingga akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat dievaluasi dan terukur.

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan. Menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja.

Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku.

Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sebagai suatu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (*quality management system*), yakni

memiliki “*integritas*” untuk bersikap dan berperilaku yang baik. Sehingga ia mampu memberi teladan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan yang terkait dengan proses berpikir, berperilaku dalam bermasyarakat, berbangsa serta bernegara.

Kepemimpinan adalah perihal memotivasi orang untuk menjalankan dan mencapai misi organisasi. Dampaknya persatuan, kepercayaan, dan harga diri organisasi akan berkembang. Pemimpin yang baik membantu berkembangnya nilai-nilai ini. Namun kegagalan membangun integritas akan meracuni kekompakan, menghancurkan kepercayaan antar sesama, dan mematahkan persatuan organisasi.

Jika ada beragam kualitas kepemimpinan, integritas hanyalah sebuah pertanyaan sederhana yang bisa dijawab dengan ya atau tidak - Anda memiliki integritas atau tidak? Untuk alasan tersebut, seorang pemimpin harus menunjukkan standar integritas tertinggi.

Berdasarkan pengalaman, pemimpin yang berintegritas menunjukkan sikap tulus dan konsisten, memiliki keteguhan hati dan karakter, dan merupakan seorang yang mampu bertahan sampai akhir.

1) Ketulusan

Ketulusan adalah perilaku tanpa kepura-puraan dan kesan palsu. Pemimpin berintegritas bersikap tulus -tindakan sesuai dengan perkataannya. Sebuah ilustrasi tentang Jenderal Wilbur Creech membantu menjelaskan poin ini. Saat menjabat sebagai Komandan Tactical Air Command pada awal tahun 1980-an, dia selalu mengadakan lawatan dan

bertemu dengan para bawahannya di tempat mereka tinggal dan bekerja. Suatu ketika, Jenderal Creech sedang melakukan inspeksi ke gudang persediaan, ketika didapatinya seorang sersan duduk di sebuah kursi yang penuh tambalan selotip elektrik dan diganjal dengan satu batu bata.

Saat sang jenderal menanyakan mengapa ia tidak memakai kursi yang lebih baik keadaannya, sersan tersebut menjawab bahwa tidak ada kursi baru yang tersedia bagi petugas gudang. Jenderal Creech berjanji akan mengurus masalah tersebut. Sebagai tindak lanjut inspeksi tersebut, Jenderal Creech memerintahkan ajudannya untuk terbang kembali ke Langley (Markas Angkatan Udara Virginia) dan menyerahkan kursi tua itu kepada petugas logistik. Kursi itu diakui sebagai milik sang jenderal sampai petugas logistik tersebut mengatasi permasalahan di gudang dan mengembalikan kursi itu ke petugas gudang.

Jenderal Creech selalu menyesuaikan perkataannya dengan tindakannya. Itulah yang membuatnya menjadi seorang pemimpin yang hebat dan memiliki integritas. Semakin sejalan perilaku seorang pemimpin dengan perkataannya, semakin setia para pengikut. Baik dalam mengikuti sang pemimpin ataupun mengikuti organisasi.

2) Konsistensi

Satu perbuatan nyata yang mencerminkan integritas akan meninggalkan kesan. Namun perilaku seorang pemimpin haruslah konsisten jika ia ingin berhasil membentuk suatu organisasi. Pada

Seperti pohon tersebut. Pemimpin yang dari luar terlihat memiliki keteguhan hati namun ternyata di dalamnya kekurangan integritas. Tidak akan kuat bertahan dalam masa-masa sulit. Pemimpin yang integritasnya lemah tidak bisa membangun organisasi yang mampu bertahan dalam situasi yang penuh tantangan.

4) Menjadi Seorang yang Mampu Bertahan Sampai Akhir

Terakhir, pemimpin dapat menunjukkan integritasnya dengan melaksanakan tugas sebaik mungkin. Terlepas dari seberapa penting tugas itu atau siapa yang akan mendapat pujian. Pendeta Ben Perez menggunakan analogi tentang tim yang meskipun pasti akan kalah tetapi terus bertahan dalam sebuah permainan.

Ada secuil gambaran kebulatan tekad profesional berintegritas. Mungkin tidak ada organisasi yang memperlihatkan kesetiaan pekerjaan terbesar selain Pursuit Squadron ke-17 Filipina pada awal Perang Dunia II. Kendati menghadapi serangan hebat dari Armada Udara Jepang, para pilot Pursuit Squadron tetap menjalankan misi pengintaian bersenjata setiap hari. Terkadang juga melakukan penyerangan terhadap kapal-kapal musuh.

Meski nyaris menjadi misi bunuh diri, para tentara Pursuit Squadron berkali-kali melakukan serangan mendadak sampai Bataan jatuh pada bulan Mei 1942. Pursuit Squadron ke-17 merupakan suatu tim yang dipimpin oleh orang-orang berintegritas yang mampu bertahan dalam perjalanan panjang menuju kejayaan. Itulah teladan dari kesetiaan terhadap pekerjaan. Suatu integritas yang harus dimiliki setiap pemimpin.

Konflik organisasi adalah perbedaan pendapat atau pertentangan antara dua atau lebih individu-individu atau kelompok-kelompok atau unit-unit kerja dalam organisasi. Konflik timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas dalam aktivitas kerja. Kenyataannya mereka memiliki tujuan, nilai, persepsi, dan interes yang berbeda.

Konflik dalam organisasi ditandai dengan ciri-ciri:

- a. Terdapat perbedaan pendapat/pertentangan antara individu atau kelompok.
- b. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
- c. Terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu atau kelompok
- d. Adanya pertentangan sebagai akibat munculnya gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif
- e. Adanya sikap dan perilaku saling menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

Manajemen konflik merupakan pendekatan atau strategi yang dirancang oleh pimpinan organisasi dalam mengoptimalkan konflik. Tahapan manajemen konflik melalui proses identifikasi masalah, klasifikasi masalah, analisis penyebab masalah, serta penyelesaian masalah. Sedangkan strategi yang digunakan adalah; a) resolusi konflik, b) menstimulasi konflik, mengurangi/menurunkan konflik. Melalui

selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik.

Dalam persaingan, beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik. Terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati.

Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Konflik tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun organisasi.

Konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Ada pimpinan organisasi yang menerapkan “mitra tinju”. Bila ada kebijakan yang hendak diterapkan pada organisasi, ia mencoba mencari “mitra yang beroposisi dengannya”. Robbins membahas konflik dari segi *human relations and interactionist perspective*. Dijelaskan bahwa konflik adalah hal alamiah dan selalu akan terjadi.

menentukan cara untuk mengatasi (intervensi). Adapun intervensi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Menciptakan batas antara pihak-pihak yang sedang konflik melalui pemahaman sumber konflik
- b. Membantu pihak yang berkonflik untuk introspeksi (mawas diri) sendiri
- c. Menata kembali organisasi. Jika ternyata konflik bersumber dari desain (struktur) organisasi

Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi cukup besar untuk meredakan konflik individu dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mempunyai personal power dapat mengurangi terjadinya konflik kerja. Pendekatan kepemimpinan yang berorientasi tugas cenderung memberi kontribusi besar dalam menciptakan konflik. Apalagi tidak didukung dengan pendekatan personal kepada bawahan.

Ada beberapa cara untuk mengelola konflik dalam organisasi, antara lain :

- a. Menetapkan peraturan dan prosedur standar yang dapat mengendalikan perilaku negatif dari bawahan
- b. Mengubah pengaturan arus kerja, desain dan batas-batas kerja
- c. Mengubah system ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama

- d. Membuat posisi khusus yang bertanggungjawab sebagai mediator (arbitrasi) dalam penyelesaian konflik
- e. Memberikan kesempatan keterwakilan kepada pihak yang mempunyai orientasi berbeda
- f. Memberikan pelatihan teknik penanganan konflik yang tepat kepada pihak yang berwenang.

6. Metode Kerja

Secara kata “metodik” berasal dari kata “metode” (*method*). Metode berarti cara kerja yang sistematis dan umum seperti cara kerja ilmu pengetahuan. Kata metode dari bahasa Greek (Yunani) “*Metos*” yang berarti melalui atau melewati dan “*Hodos*” yang berarti jalan atau cara. Jadi metode berarti jalan atau cara yang harus ditempuh atau dilalui untuk mencapai tujuan tertentu.

Mekanisme kerja merupakan proses yang harus ada bagi organisasi untuk terus bertahan. Proses perencanaan, pengendalian, dan penganggaran merupakan mekanisme kerja yang sangat membantu karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini dukungan keahlian sumber daya sangat dibutuhkan.

Sehingga antara metode kerja yang digunakan, tujuan organisasi serta pelaksanaannya harus seimbang. Tata kerja atau metode adalah satu cara agar sumber daya dan waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan tepat. Dampaknya proses manajemen berjalan dengan tepat pula.

Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan.

Segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini berhubungan dengan uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan serta hasil yang akan dicapai dari organisasi.

Material terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi.

Untuk mencapai hasil yang lebih baik -selain manusia yang ahli dalam bidangnya- harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana.

Materi dan manusia tidak dapat dipisahkan. Manusia tanpa materi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki. Machine atau mesin digunakan untuk memberi kemudahan, menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

Metode adalah cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Metode sebagai penetapan cara kerja dengan memberikan pertimbangan, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan usaha. Meskipun metode

baik sedang orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian benarlah bahwa manusia sebagai pemeran utama dalam manajemen.

Market atau pasar adalah tempat organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produk. Memasarkan produk sangat penting. Sebab bila barang yang diproduksi tidak laku maka proses produksi akan berhenti. Artinya proses kerja tidak akan berlangsung.

Oleh sebab itu penguasaan pasar -menyebarkan hasil produksi- merupakan faktor penentu dalam organisasi. Pasar dapat dikuasai bila kualitas dan harga barang sesuai dengan selera dan daya beli (kemampuan) konsumen.

7. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan. Lingkungan eksternal mempunyai unsur-unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan ekstern mikro) serta yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan ekstern makro).

Lingkungan ekstern mikro terdiri dari penyedia sumberdaya, pelanggan, lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan perwakilan pemerintah. Unsur lingkungan ekstern makro mencakup teknologi, ekonomi, politik dan sosial yang mempengaruhi iklim organisasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan sebagai lingkungan ekstern mikro.

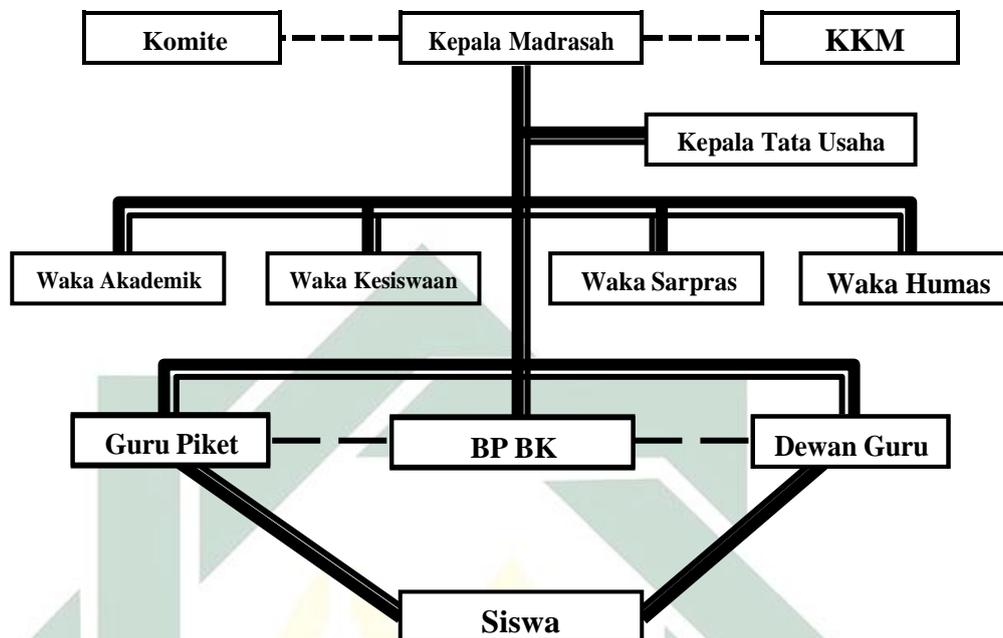
Lingkungan organisasi berpengaruh dalam pelaksanaan tugas. Pengaruh lingkungan luar organisasi berupa identifikasi contoh, tekanan urgensitas organisasi. Selain itu lingkungan mempengaruhi kinerja pegawai. Adanya pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi sangatlah mempengaruhi terutama untuk mendukung visi dan misi.

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah kondisi lingkungan yang dapat menghambat usaha organisasi untuk mencapai visi dan misi. Sedangkan peluang adalah kondisi lingkungan yang membantu organisasi mencapai visi dan misi.

kelas pendidik harus mengembangkan atmosfer kerja sama dengan peserta didik

- i. Seluruh civitas akademika harus bekerja sesuai dengan kebijakan dan tujuan sekolah. Perlu dihilangkan tembok pembatas antara berbagai jurusan dan pegawai serta diantara peserta didik
- j. Mengurangi berbagai semboyan, desakan dan target yang berbeda pemaksaan dari luar
- k. Kurangi angka-angka kuota, diganti dengan penerapan kepemimpinan, karena penetapan kuota justru akan mengurangi produktivitas dan kualitas
- l. Hilangkan perintang yang dapat menghilangkan kebanggaan guru dan siswa terhadap kecakapan kinerjanya
- m. Sediakan program pendidikan atau pengembangan diri bagi setiap orang sejalan dengan kebutuhan dan penguasaan materi, metode dan teknik baru
- n. Pengelola harus memberikan kesempatan semua pihak untuk mengambil bagian atau peranan dalam pencapaian kualitas.

c. Struktur Organisasi MTSN 4 Nganjuk



Gambar 14. Struktur Organisasi MTsN 4 Nganjuk

Sesuai lampiran SK Kepala MTSN Termas Baron Nomor : MTs.15.13.10/PP.00.5/019/2016 tentang struktur organisasi Majelis MTSN Termas Baron terdiri atas satu ketua, satu wakil ketua, satu sekretaris, satu bendahara dan tujuh anggota yang berasal dari luar madrasah. Ada yang berasal dari tokoh masyarakat enam orang, satu ulama, 2 orang wirausahawan, dan dua unsur tokoh pendidikan.

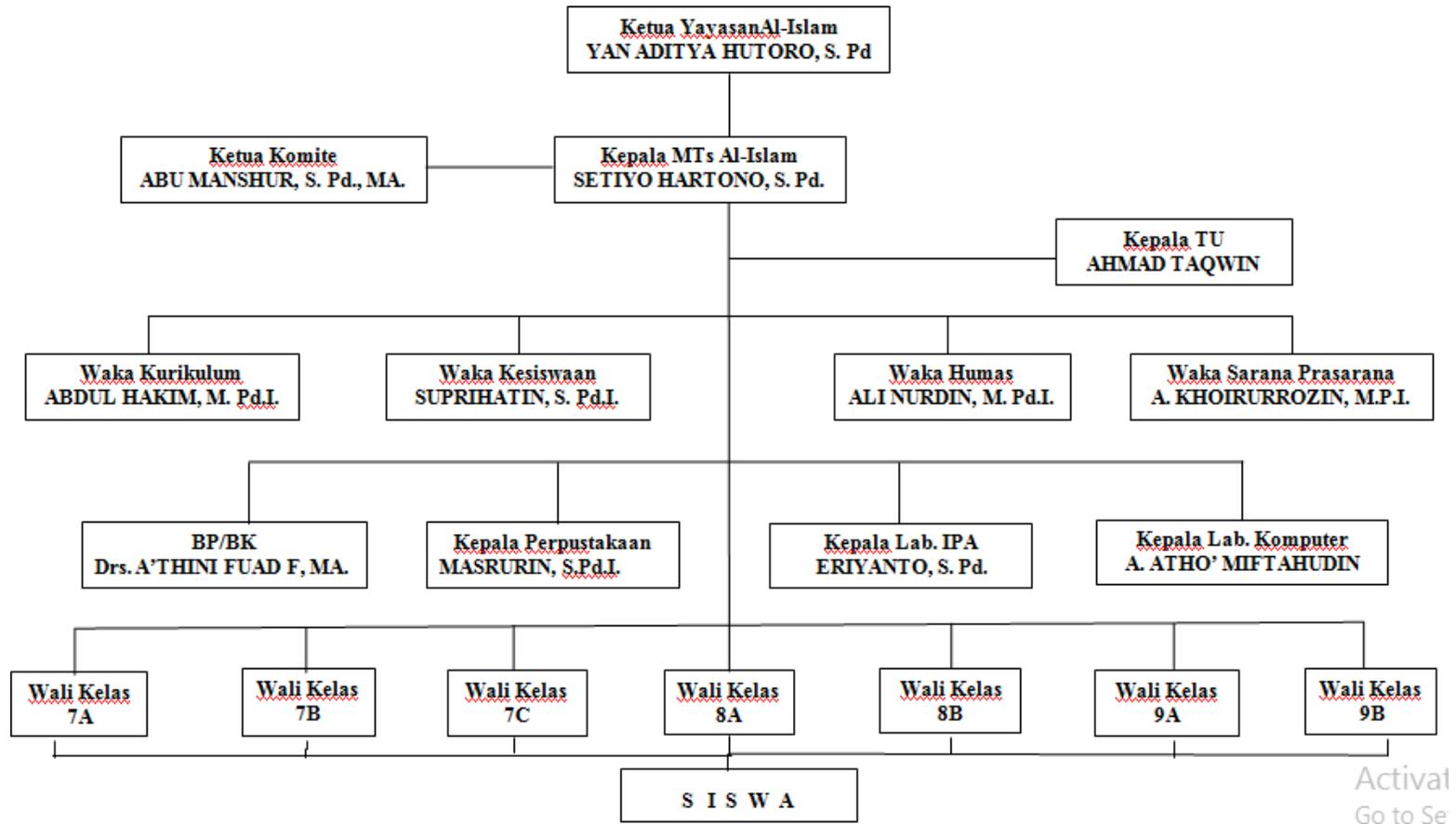
d. Rekapitulasi Guru dan Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Tabel 7. Tingkat Pendidikan Guru dan Karyawan MTsN 4 Nganjuk

Jenis Personalia	SMA	D2	D3	S1	S2	Jumlah
Kamad/Guru	-	-	1	36	5	42
TU	6	1	-	2	-	9
Jumlah						51

- 3) Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- 4) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga Madrasah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik.
- 5) Menciptakan lingkungan Madrasah sehat, bersih, indah dan nyaman.
- 6) Mendorong, membantu dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal dan memiliki daya saing tinggi.
- 7) Mengembangkan *life-skills* dalam setiap aktifitas pendidikan.
- 8) Mengembangkan sifat kepekaan dan pengabdian terhadap agama dan masyarakat.
- 9) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, komite madrasah dan stakeholders dalam pengambilan keputusan.
- 10) Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

c. Struktur Organisasi MTS Al-Islam Sukomoro



Gambar 15. Struktur Organisasi MTs Al-Islam Sukomoro, Nganjuk

d. Rekapitulasi Guru dan Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Tabel 12. Guru dan Karyawan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk

Jenis Personalia	MA	D2	D3	S1	S2	Jumlah
Kamad/Guru	1	-	-	11	3	15
TU	1	-	-	-	-	1
Jumlah						16

Dilihat dari jenjang pendidikan dapat diketahui bahwa guru yang berijazah MA sebanyak 1 orang, S1 sebanyak 11 orang dan yang lulus S2 sebanyak 3 orang. Dari jumlah keseluruhan guru sebanyak 15 orang. Dari tata usaha dapat diketahui bahwa ada 1 orang lulusan MA dari keseluruhan personel tata usaha yang berjumlah 1 orang saja.

e. Rekapitulasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Status

Tabel 13. Status Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk

Jenis Personalia	GTY	Guru Kontrak	DPK PNS	Jumlah
Kamad/Guru	15	-	-	15
TU	1	-	-	1
Jumlah				16

Di lihat dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tenaga kependidikan yang berstatus Guru Tetap Yayasan (GTY) sebanyak 15 orang. Sedangkan tenaga kependidikan atau TU hanya 1 orang. Yang sebenarnya juga berstatus guru. Hanya saja diperbantukan di kantor. Sedangkan tenaga pendidikan yang berstatus kontrak atau PNS DPK tidak ada.

Data yang dihimpun dari wawancara tidak menyebutkan penjelasan mengenai tujuan dan pelaksanaannya oleh informan dari MTs Al-Islam Sukomoro. Hal ini menunjukkan kurangnya pemahaman dan kesepakatan atas tujuan organisasi dari para pegawai MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk.

Oleh karena itu, berdasarkan kedua indikator yang ada yaitu kejelasan dan persetujuan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada kotak tujuan organisasi di MTsN 4 Nganjuk dinilai **baik** yang artinya pada kotak diagnosis organisasi tersebut terdapat kejelasan mengenai visi dan misi. Sangat jelas terlihat dari visi dan misi organisasi sudah dipahami oleh setiap anggotanya secara baik karena sesuai dengan pemahaman yang telah mereka paparkan bisa menjelaskan. Sedangkan kotak tujuan untuk MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk dinilai **kurang baik**, karena kurang dipahaminya visi dan misi organisasi.

Pemahaman terhadap tujuan organisasi merupakan modal awal dalam melakukan berbagai aktivitas organisasi. Untuk melakukan berbagai kegiatan organisasi maka organisasi harus dipandang sebagai suatu sistem terbuka untuk dapat bertahan hidup. Memandang organisasi sebagai sistem terbuka maka organisasi merupakan sub sistem dari lingkungannya.

Pemahaman yang utuh terhadap tujuan organisasi akan menjadi kekuatan tersendiri dalam menyatukan gerak langkah pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi,

3. Tata Hubungan

a. Individual

Indikator individu dalam kotak tata hubungan merupakan bagian yang sangat penting karena setiap karyawan harus menciptakan suasana kerja yang baik dengan bekerja sama dan penyaluran informasi yang lancar pula. Apalagi di MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk yang bersistem pondok pesantren, hubungan masing-masing pegawai dari pengasuh hingga para guru seperti keluarga. Oleh karena itu, indikator individual disini tidak ditemukan masalah maka kesimpulannya adalah **baik**.

b. Sub sistem

Indikator sub sistem pada kotak pola hubungan juga perlu di perhatikan, karena hal tersebut sangat berpengaruh dalam berjalannya suatu sistem kerja dalam organisasi. Hubungan dan Koordinasi yang baik antara atasan dengan pegawai dapat menjadikan semua kegiatan dapat terselesaikan dengan cepat dan baik. Hal ini kurang dirasakan oleh guru junior di MTsN 4 Nganjuk terutama pada masa-masa penerimaan peserta didik baru (PPDB). Kondisi organisasi kurang stabil terutama dalam tercapainya koordinasi yang baik antara kepala madrasah, guru senior, dan guru junior. Meskipun setelah masa PPDB kondisi organisasi kembali stabil. Oleh karena itu, dalam indikator sub sistem untuk MTsN 4 Nganjuk dikatakan **kurang baik**.

Adapun untuk MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk karena sistemnya pondok pesantren, siswa diasramakan, maka tidak ada permasalahan baik dalam organisasi maupun antar madrasah lain. Sehingga dalam indikator sub sistem untuk MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk dinilai **baik** karena pola hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lain terjalin baik dan sudah dapat berkoordinasi antara satu dengan yang lain.

c. Task

Dalam Indikator *Task* disini adalah adanya koordinasi yang baik, baik untuk kegiatan di dalam kantor maupun di luar kantor. Dalam Indikator task pada MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk sudah memiliki koordinasi yang baik, baik dalam penugasan maupun di luar penugasan yang telah ditunjukkan oleh dibentuknya kepanitiaan lain yang berhasil dalam kerjasamanya. Berdasarkan pemaparan diatas maka indikator *Task* memiliki hasil **baik** karena sudah dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan Indikator yang ada dalam kotak Tata Hubungan yaitu Individual, Sub Sistem dan Task dapat ditarik benang merah yaitu tata hubungan dalam MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk adalah **baik**, karena tidak ada masalah dalam hubungan antara pegawai dan unit-unit dalam penugasan baik kepanitiaan lainnya. Sedangkan untuk kotak tata hubungan pada MTsN 4 Nganjuk dinilai **kurang baik** karena pada

seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik. Termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja. Untuk membuat reward dan punishment dapat berjalan dengan baik diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa reward yang diberikan haruslah bersifat konkrit (bermanfaat), dan punishment yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu.

Berdasarkan pemaparan di atas maka menurut hasil wawancara bahwa sistem reward dan punishment sudah dijalankan oleh MTsN 4 Nganjuk. Sistem *reward* terutama bagi siswa diberikan hadiah barang berwujud dan sistem *punishment* diberlakukan dengan hukuman fisik dan non fisik hingga pengembalian pada orang tua siswa. Dengan ini maka untuk indikator formal ini dapat disimpulkan hasilnya **baik** karena sistem reward and punishment telah dijalankan dan sangat efektif dalam penggunaannya.

Sistem *reward* dan *punishment* juga diberlakukan di MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk meski lebih lunak. *Reward* yang diberikan bukanlah fisik barang, namun berupa kenaikan jabatan. Sedangkan *punishment* juga tidak berupa hukuman fisik, namun hanya berupa teguran, meskipun dapat sampai pada pengeluaran dari organisasi. Oleh karena itu, bagaimana pun bentuknya, di MTs Al-Islam Sukomoro

hubungan baik dengan staf tanpa melihat level kepangkatan. Kepala MTsN 4 Nganjuk dalam memimpin tidak berat sebelah dan dapat menjadi pengayom pegawainya. Maka indikator *balance* di sini **baik**.

b. Decision Making

Pendapat dari informan dapat dilihat bahwa Kepala MTsN 4 Nganjuk menggunakan pendekatan interpersonal dan menggunakan gaya partisipasi, ia menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenang untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya. Tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari bawahan. Ia akan serius mendengarkan, menilai dan menerima pemikiran bawahan. Sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktekkan.

Pemimpin partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari bawahannya sehingga pemikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Model pengambilan keputusan yang dilakukan kepala MTsN 4 Nganjuk adalah model partisipatif. Maka indikator *decision making* disini memiliki hasil **baik**. Ini dikarenakan kepala madrasah bisa memposisikan dirinya dalam pengambilan keputusan, kapan mengambil keputusan secara koordinatif dan juga kapan mengambil keputusan yang dianggap perlu untuk kebaikan madrasah tanpa melibatkan bawahannya.

Tingkat pendidikan tenaga pendidik pun masih belum memenuhi persyaratan yaitu lulusan S1.

Berdasarkan indikator yang ada pada metode kerja yaitu management function dan support maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada kotak metode kerja bagi MTsN 4 Nganjuk **baik** yang artinya bahwa pada kotak diagnosis organisasi tersebut tidak terdapat masalah, sedangkan bagi MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk masih **kurang baik**.

c. Lingkungan Eksternal

Berdasarkan sikap Komite Madrasah MTsN 4 Nganjuk dan Direktur Pondok Pesantren Al-Islam Sukomoro Nganjuk selaku penanggung jawab pihak eksternal ini disimpulkan bahwa indikator lingkungan eksternal MTsN 4 Nganjuk dikatakan **baik**. Hal ini ditunjukkan dengan adanya interaksi yang baik dari dalam organisasi pada pihak orang tua siswa sebagai pihak eksternal organisasi.

Berdasarkan hasil ~~diagnosa keorganisasian~~ dari enam variabel yang ada, terdapat variabel yang sudah baik dan kurang baik. Artinya para responden (yang notabene) adalah para guru masih ada rasa belum puas dengan situasi dan kondisi yang ada di lingkungan MTs. Apabila tidak dikelola dengan baik atau diperbaiki terutama hal-hal yang menyangkut kepemimpinan dan metode kerja maka ini akan menjadi batu sandungan dalam pengelolaan MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk.

Untuk mengantisipasi hal ini maka perlu dilakukan kajian kembali terhadap pengembangan organisasi. Beckhard mendefinisikan pengembangan

Semakin tinggi wawasan pendidikan seorang pegawai mempunyai pengaruh pola pikir dan keluasaan wawasan. Begitu pula pelatihan, juga selalu diberikan kepada semua pegawai secara bergiliran. Baik tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan.

Semua itu bermuara pada salah satu misi MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk untuk mencetak SDM yang profesional sehingga mempunyai sumbangsih optimal bagi dunia pendidikan. Selain pelatihan, madrasah juga menyediakan perlengkapan kerja (fasilitas kerja) yang memadai seperti ruangan ber-AC, dan fasilitas speedy.

Dalam kaitan transportasi pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai, madrasah juga menyiapkan dananya. Tujuannya untuk memberi motivasi kepada mereka betapa pentingnya pendidikan dan prestasi bagi dirinya. Serta bisa berpengaruh terhadap organisasi khususnya dalam pengembangan organisasi.

d. *Process consultation activities* (kegiatan konsultasi proses).

Tidak ada organisasi yang bekerja dengan sempurna. MTsN 4 Nganjuk juga sebagai organisasi tidak mungkin bisa bekerja atau berjalan dengan sempurna. Kaitanya dengan konsultasi, MTsN 4 Nganjuk bekerja sama dengan LP2M STAIN Kediri yaitu konsultan dalam bidang peningkatan SDM. Adapun usaha peningkatan SDM yang dilakukan diantaranya review kurikulum 2013, teknik dan model pembelajaran hingga monitoring pembelajaran di kelas.

Setelah diadakan pelatihan bersama LP2M STAIN Kediri sebagai supervisor yang mengawasi semua pengajar di MTsN 4 Nganjuk diharapkan masalah dalam proses pembelajaran di kelas bisa diminimalisir sekecil mungkin. Sehingga mutu pembelajaran bisa meningkat. Adapun kerjasama lanjutan dengan LP2M STAIN Kediri adalah:

- 1) Bagaimana berkomunikasi yang baik di depan siswa
- 2) Bagaimana cara penyampaian materi yang baik sehingga mudah diterima.
- 3) Bagaimana cara memosisikan tubuh saat mengajar. Bagaimana cara menegur, dan mengingatkan siswa dengan baik.

Dari semua itu terus diadakan pengawasan oleh pihak LP2M STAIN Kediri kemudian memberikan penilaian.

e. *Coaching and counseling activities* (kegiatan pelatihan dan pembimbingan).

Kegiatan pelatihan dan pembimbingan di MTsN 4 Nganjuk sudah berjalan sejak awal berdiri. Bertujuan supaya para pengajar dan staf bisa terus belajar dan terus konsisten untuk maju dan meluaskan pengetahuan mereka. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak bisa dihasilkan dalam proses instan. Perlu waktu dan upaya yang kontinu serta evaluasi terus menerus. MTsN 4 Nganjuk menyadari hal tersebut, untuk itulah sistem rekrutmen pegawai diterapkan secara ketat.

Manajemen sangat berkepentingan dengan kualitas SDM yang senantiasa meningkat. Karena akan berpengaruh positif tidak hanya pada organisasi tetapi juga kepada SDM itu sendiri. Sebuah konsensus yang tidak tertulis menyatakan bahwa di MTsN 4 Nganjuk tidak hanya siswa yang belajar, tetapi juga staf dan guru pengajarnya.

Artinya setiap individu di MTsN 4 Nganjuk dituntut untuk senantiasa menjadi insan pembelajar. Dengan berlandaskan pada hal tersebut, pembinaan dilaksanakan secara berkesinambungan dengan menghadirkan narasumber yang berkompeten dan materi yang update, mengikuti perkembangan dinamika dunia pendidikan.

f. *Life-and career planning activities* (kegiatan perencanaan karier dan kehidupan)

Perencanaan karir dan kehidupan setiap organisasi pasti ada. Begitu pula di MTsN 4 Nganjuk, jenjang karir tersebut ada dan diberikan kepada mereka yang sudah memenuhi syarat atas perencanaan karir. Perencanaan karir diberikan kepada mereka yang mampu dan sudah bisa diberikan tanggungjawab serta sudah lama bekerja di MTsN 4 Nganjuk. Tujuannya adalah untuk kesinambungan organisasi agar bisa berjalan dengan optimal. Adapun hal-hal yang dilakukan dalam perencanaan karier dan kehidupan adalah :

- 1) Mengharuskan kepada semua pegawai menyelesaikan S1 bagi yang belum dan bagi yang sudah dianjurkan melanjutkan ke jenjang selanjutnya.

- b. Intervensi dan reorientasi. Determinan ini diaplikasikan ketika terjadi masalah pada madrasah. Maka semua pegawai berkumpul bersama untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tidak cukup demikian, musyawarah dihadiri kepala madrasah dengan didampingi ketua majelis madrasah. Kantor Kementerian Agama Kab. Nganjuk juga sempat diundang apabila masalah yang terjadi menyangkut kelembagaan formal.
- c. Diagnosa dan pengenalan masalah. Sebelum mengundang Ketua Majelis Madrasah hingga Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nganjuk, maka informasi terkait masalah yang terjadi dikumpulkan dan dianalisa mana yang penting dan tidak penting.
- d. Penemuan dan pengenalan masalah. Kepala madrasah bertindak sebagai pengantar perubahan mencoba mengemukakan masalah-masalah yang ditemukan. Lalu dibahas bersama dengan ketua majelis madrasah. Semua guru dilibatkan untuk berpartisipasi sehingga ada ikatan terhadap hasilnya.
- e. Percobaan dan hasil. Poin yang dihasilkan dalam forum penyelesaian masalah, diuji dalam program berskala kecil dan hasilnya dianalisa.
- f. Pungutan dan penerimaan. Setelah diuji dan cocok untuk diimplementasikan, maka semua pihak harus menerima secara sukarela dan menjadi sumber penguatan perubahan.

2. Peningkatan aset madrasah mulai penambahan ruang kelas hingga penambahan tanah untuk perluasan area madrasah
3. Peningkatan kualitas dan kompetensi guru dengan bertambahnya guru yang studi lanjut ke tingkat S2 dan penyelenggaraan workshop peningkatan profesionalisme guru.

Dampak positif merupakan kesesuaian pengembangan organisasi dengan tujuan yang dirumuskan. Tujuan MTsN 4 Nganjuk adalah mencetak kader yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berprestasi, mampu bersaing masuk ke sekolah yang lebih tinggi. Berdasarkan dampak positif yang disebutkan di atas hanya pada penambahan siswa dan prestasi yang telah dicapai MTsN 4 Nganjuk. Adapun untuk tujuan mampu bersaing masuk ke sekolah yang lebih tinggi belum dicapai secara maksimal. Sehingga dalam hal ini, pengembangan organisasi pendidikan MTsN 4 Nganjuk belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan madrasah.

Adapun pengembangan organisasi pada MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk belum memberikan hasil yang signifikan. Hal ini dikarenakan masih kurangnya sumber daya manusia apalagi yang khusus pada fokus pengembangan organisasi ditambah lagi masih belum merata tingkat pendidikan guru sesuai aturan harus lulus S1. Pengelolaan organisasi pendidikan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk juga berdasar dengan program pondok pesantren Al-Islam Sukomoro Nganjuk, sehingga ketika ada kesempatan untuk meningkatkan kualitas madrasah namun tidak sesuai dengan program pondok pesantren, maka kesempatan ini tidak terlaksana.

Meski demikian, pengelolaan organisasi yang berdasar pada sistem pondok pesantren tidak sepenuhnya negatif. Oleh karena berdasar sistem pondok pesantren yang kental dengan ajaran agama Islam, maka para siswa MTs Al-Islam Sukomoro lebih banyak kompetensi keilmuannya, meliputi; kurikulum Kementerian Agama, kurikulum pondok modern, dan kurikulum pesantren salafiyah. Siswa hingga dewan guru di MTs AL-Islam Sukomoro yang notabene santri juga dinilai lebih mandiri, terbiasa dengan aktivitas padat pondok pesantren, dan memiliki pemahaman agama yang lebih.

Pengelolaan organisasi pendidikan di MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk yang berdasar pada sistem pondok pesantren juga membawa dampak positif pada kemampuan mengikuti ajang kompetensi bahasa Arab dan bahasa Inggris di tingkat kabupaten hingga provinsi. Hal ini dikarenakan siswa MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk sudah terbiasa menggunakan dua bahasa tersebut sebagaimana peraturan pondok pesantren Al-Islam Sukomoro Nganjuk.

diperoleh dengan proses wawancara dengan nara sumber menghasilkan diagnosa sebagai berikut:

1. Tujuan

Di dalam tujuan organisasi terdapat dua hal yang dianggap penting yaitu clarity dan agreement. Clarity merupakan kejelasan tujuan organisasi sedangkan agreement merupakan persetujuan atas tujuan. Dari kedua hal tersebut kami mendiagnosa bahwa kotak tujuan organisasi pendidikan MTsN 4 Nganjuk adalah **baik**. Artinya pada kotak diagnosis organisasi terdapat kejelasan mengenai visi dan misi. Sangat jelas terlihat bahwa visi dan misi organisasi sudah dipahami oleh setiap anggota dengan baik. Juga sesuai dengan pemahaman yang telah mereka dapatkan. Sedangkan kotak tujuan untuk MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk dinilai **kurang baik**, karena kurang dipahaminya visi dan misi organisasi

2. Struktur

Di dalam mendiagnosa struktur MTsN 4 Nganjuk, kami menggunakan dua indikator yakni relevancy dan consistence. Dari kedua indikator tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada kotak struktur organisasi MTsN 4 Nganjuk adalah **baik**. Artinya bahwa pada kotak diagnosis organisasi tersebut tidak terdapat masalah yang mengganggu struktur organisasinya. Namun, penilaian kotak struktur organisasi pada MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk adalah **kurang baik** disebabkan pada indikator relevansi kurang baik dengan adanya posisi komite madrasah tidak sepenuhnya ada dan menjalankan tugas yang semestinya.

3. Tata Hubungan

Berdasarkan Indikator yang ada dalam kotak Tata Hubungan yaitu Individual, Sub Sistem dan Task dapat ditarik benang merah yaitu tata hubungan dalam MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk adalah **baik**, karena tidak ada masalah dalam hubungan antara pegawai dan unit-unit dalam penugasan baik kepanitiaan lainnya. Sedangkan untuk kotak tata hubungan pada MTsN 4 Nganjuk dinilai **kurang baik** karena pada indikator sub sistem masih adanya masalah koordinasi antar tingkat pegawai.

4. Penghargaan

Untuk mendiagnosis kotak penghargaan ada dua indikator yang nilai yaitu formal dan expectations. Berdasar dua indikator penghargaan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sistem penghargaan dan hukuman telah diterapkan dan dilaksanakan dengan efektif dan semua pegawai menerima sistem tersebut.

Sistem reward dan punishment tersebut juga merupakan keputusan bersama sehingga dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Maka hasil dari kotak penghargaan adalah **baik**.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang. Baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Bawahan dipimpin bukan dengan jalan menyuruh tetapi mendorong dari belakang. Fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dengan yang dipimpin menurut *rules of the game* yang telah disepakati

bersama. Dalam mendiagnosis kepemimpinan, ada beberapa indikator yang digunakan yaitu *balance*, *decision making*, *implementations program*, *intergrity dan conflict*.

Dari beberapa indikator kami mendiagnosa **kurang baik** pada indikator *intergrity*. Hal tersebut dikarenakan pemimpin kurang memberi pembinaan sebagaimana dirasakan oleh guru junior. Secara umum oleh komite madrasah dan guru senior pemimpin MTsN 4 Nganjuk sudah baik tetapi kurang memberikan kesempatan pembinaan lebih lanjut pada guru junior.

Indikator lain seperti *balance* dan *decision making* kami mendiagnosa dengan kategori **baik**. Karena pada indikator *balance* kepala MTsN 4 Nganjuk selaku pemimpin memiliki orientasi kepada bawahan dan merupakan pemimpin yang memiliki tipe demokratis. Indikatornya kepala madrasah terbuka dengan kritik dan mampu menjaga hubungan baik dengan karyawan tanpa melihat level atau tingkatan karyawan.

Kepala MTsN 4 Nganjuk dalam memimpin tidak berat sebelah dan mampu menjadi pengayom karyawan. Dan pada indikator *decision making* kepala MTsN 4 Nganjuk bisa memposisikan diri dalam pengambilan keputusan. Kapan mengambil keputusan secara koordinatif dan juga kapan mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahan.

Berdasarkan indikator yang ada yaitu *balance*, *decision making*, *implementation program*, dan *conflict* dapat kita tarik kesimpulan bahwa

Sebagai upaya antisipasi, maka perlu dilakukan kajian kembali pengembangan organisasi sebagai upaya terencana dari atasan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menggunakan perilaku ilmu pengetahuan. Pengembangan organisasi MTsN 4 Nganjuk mengacu pada kebutuhan masyarakat dan juga upaya organisasi dalam mencapai tujuan. MTsN 4 Nganjuk berdiri dan ingin melayani masyarakat dalam belajar ilmu umum dan agama Islam. Pengembangan organisasi sangat dibutuhkan MTsN 4 Nganjuk untuk melebarkan sayap dakwah dan memajukan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Upaya pengembangan organisasi MTsN 4 Nganjuk dilalui melalui strategi-strategi yang digunakan, yaitu *team building activities* (kegiatan pengembangan tim), *survey-feedback activities* (kegiatan umpan balik survey), *education and training activities* (kegiatan pendidikan dan pelatihan), *process consultation activities* (kegiatan konsultasi proses), *coaching and counseling activities* (kegiatan pelatihan dan pembimbingan), *life-and career planning activities* (kegiatan perencanaan karier dan kehidupan), dan *planning and goal-setting activities* (kegiatan perencanaan dan tujuan).

Sebagai determinan pendorong pengembangan organisasi MTsN 4 Nganjuk dianalisis melalui pola kehidupan yang dirasakannya, antara lain tekanan dan desakan dari kepala madrasah.

Beliau merasakan adanya tekanan perubahan dalam bentuk peningkatan kompetensi guru, intervensi dan reorientasi yang diaplikasikan ketika terjadi masalah pada organisasi madrasah, diagnosa dan pengenalan masalah.

Pengenalan masalah yakni mengumpulkan informasi terkait masalah dan dianalisa mana yang penting dan tidak penting. Penemuan dan pengenalan masalah oleh kepala madrasah.

Percobaan dan hasil yaitu poin yang dihasilkan dalam forum penyelesaian masalah diuji dalam program berskala kecil dan hasilnya dianalisa, serta pungutan dan penerimaan yaitu penerimaan hasil jalan keluar masalah secara sukarela dan menjadi sumber penguatan perubahan.

Sedangkan penguatan pengembangan organisasi MTsN 4 Nganjuk dilaksanakan dengan rujukan diantaranya; a) harkat dan martabat manusia, b) nilai dan moral yang bersumber dari agama, adat istiadat, ilmu, hukum dan kebiasaan yang diterima dan diberlakukan dalam kehidupan, c) tugas pengembangan peserta didik, d) kebutuhan dasar dan kebutuhan perkembangan, dan e) tujuan pendidikan yang sedang dijalani peserta didik.

Berdasarkan analisis pengembangan organisasi pendidikan pada MTsN 4 Nganjuk dan MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif pengembangan organisasi pendidikan di MTsN 4 Nganjuk diantaranya; peningkatan jumlah siswa dan prestasi madrasah, peningkatan aset madrasah (ruang kelas dan tanah), dan peningkatan kualitas dan kompetensi guru. Sedangkan dampak negatifnya adalah belum mencapai tujuan organisasi berupa mampu bersaing masuk ke sekolah yang lebih tinggi.

Adapun dampak positif MTs Al-Islam Sukomoro Nganjuk diantaranya; siswa yang notabene santri pondok pesantren Al-Islam Sukomoro Nganjuk lebih banyak kompetensi keilmuannya, lebih mandiri, terbiasa dengan aktivitas padat

pondok pesantren, mampu berbahasa Arab dan Inggris dengan baik, dan memiliki pemahaman agama yang lebih. Sedangkan dampak negatifnya adalah kehilangan kesempatan memperoleh prestasi jika berbenturan dengan jadwal pondok pesantren dan kurang kompetennya guru dikarenakan tingkat pendidikan yang belum mumpuni dan tidak adanya pelatihan profesionalisme guru yang komprehensif.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan kajian teori dengan menggunakan analisis data, terdapat persamaan antara teori yang penulis paparkan di bab 2 dengan Teori Model Enam Kotak Wisbord. Model Enam Kotak Wisbord terdiri dari tujuan, struktur organisasi, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan metode kerja. Hal ini sebagaimana diutarakan Robbins bahwa dalam pengembangan organisasi mempunyai suatu tujuan diantaranya terdapat esensi tata hubungan yaitu kepercayaan dan kepedulian organisasi baik kelompok maupun antarkelompok.

Selanjutnya Dotts dan LaMarsh mengemukakan strategi dalam pengembangan organisasi yang diantaranya adalah *proces consultation*. Dalam process consultation, konsultan PO mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Sebagaimana dalam model Enam Kotak Wisbord pada variabel kepemimpinan dan metode kerjasama kerja.

Cook, Hunsaker, dan Coffey menyebutkan dalam pengembangan organisasi diperlukan penguatan yang diperuntukkan tingkah laku yang baik.

Tingkah laku yang baik adalah tingkah laku yang bernilai positif dengan rujukan; harkat dan martabat manusia (HMM, yang di dalamnya terukir hakikat manusia, dimensi kemanusiaan dan panca daya) yang seluruhnya normatif, nilai dan moral yang bersumber pada agama, adat istiadat, ilmu, hukum, dan kebiasaan yang diterima dan diberlakukan dalam kehidupan, tugas perkembangan peserta didik yang hendaknya dipenuhi untuk menjamin kesuksesan, kebutuhan dasar dan kebutuhan perkembangan yang hendaknya terpenuhi, tujuan pendidikan yang sedang dijalani peserta didik, keuntungan dan dampak positif yang diperoleh melalui tingkah laku tersebut, tingkah laku baik perlu mendapat apresiasi, sambutan positif bahkan penghargaan (*reward*) yang secara langsung diterima dan dirasakan. Hal ini mengandung unsur penghargaan sebagaimana dalam Model Enam Kotak Wisbord.

Purwanto mengemukakan pengembangan organisasi hendaklah memiliki ciri-ciri, diantaranya; memiliki tujuan yang jelas, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota, adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keahlian masing-masing, pola organisasi hendaknya relatif permanen dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian, adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja, serta garis-garis kekuasaan, tanggung jawab serta hierarki tata kerja jelas tergambar dalam struktur organisasi.

Apa yang diungkapkan Purwanto ini mengandung beberapa Model Enam Kotak Wisbord, yaitu memiliki tujuan, penghargaan dan struktur organisasi.

Sebagaimana dalam Alquran (Surat Shaff:4) dikemukakan bahwa Allah Swt. menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan. Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah maka hasilnya akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*.

Kemudian dalam organisasi pendidikan Islam menurut Mulyani A. Nurhadi terdapat pengelompokan yayasan berdasarkan mutu satuan pendidikan, yaitu yayasan pendidikan bermutu rendah, bermutu sedang dan bermutu rendah. Sementara Ismail Nawawi menyebutkan dalam pengembangan organisasi ada empat strategi untuk perubahan transformasional, yaitu perubahan dalam mengendalikan organisasi, perubahan dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi, perubahan besar dalam melakukan pekerjaan, dan perubahan dalam norma, nilai atau sistem penelitian.

Setelah dianalisis secara teoretis dari model enam kotak diagnosis keorganisasian menurut Wisbord, penulis menemukan masih ada variabel yang dapat didiagnosis dari suatu organisasi, yaitu kepemimpinan yang merupakan sumber etika dan kompetensi yang baik. Variabel etika ini menurut Cook, Hunsaker, dan Coffey menyebutkan dalam pengembangan organisasi diperlukan penguatan harkat dan martabat manusia yang seluruhnya normatif, nilai dan moral yang bersumber pada agama, adat istiadat, ilmu, hukum, dan kebiasaan yang diterima dan diberlakukan dalam kehidupan.

Variabel etika sangat dirasa perlu menjadi salah satu variabel yang didiagnosis dalam tubuh organisasi menyangkut sikap dan perilaku. Sedangkan

C. Saran

Organisasi merupakan suatu sistem. Maka proses diagnosa terhadapnya dapat dilakukan melalui tiga tingkatan. Tingkatan yang tertinggi merupakan organisasi secara keseluruhan. Meliputi semua rencana dan berbagai mekanisme untuk menata sumber. Misalnya sistem penghargaan, sistem penilaian dan kultur budaya yang ada pada organisasi publik.

Tingkatan berikutnya berupa kelompok atau bagian atau unit. Meliputi semua rencana dan mekanisme untuk menyusun interaksi antara anggota organisasi. Misalnya strategi kerja yang digunakan oleh organisasi publik. Tingkatan yang terendah adalah posisi atau tugas pekerjaan masing-masing individu dalam organisasi publik.

Proses diagnosa terhadap organisasi sebagai sistem dapat dimulai dari munculnya masalah organisasi. Banyak organisasi pemerintah yang tidak menyadari bahwa organisasinya telah terjadi masalah. Hal ini dipicu dari kurangnya transparansi dalam organisasi. Sehingga sumber masalah sulit ditemukan.

Oleh sebab itu dalam proses diagnosis harus ada keterbukaan organisasi. Dimulai dari memberikan semua keterangan tentang keadaan sebenarnya organisasi. Sehingga apabila organisasi mengalami ketidaksatabilan atau ketidakberhasilan akan segera diambil keputusan cara mengatasinya. Dengan demikian tujuan organisasi dapat terwujud dengan efektif dan efisien.

Pengembangan organisasi melalui acuan kebutuhan memang efektif. Jika organisasi hanya mengandalkan kebutuhan maka organisasi tidak bisa

- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Dotts, Rebecca, and Jeannene LaMarsh, *Managing Change of Success*. London: Duncan Baird Publisher, 2004.
- Engkoswara. *Paradigma Manajemen Pendidikan*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2010.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Faza, M. Atabik. *Wawancara*, 16 Mei 2018.
- Firdaus, Mohammad. Struktur Informal Organisasi: Potensi Organisasi yang Terabaikan. *Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makasar*, Vol 12 No.4, 2010.
- French dan Raven. *Sumber Kuasa Pemimpin*. Jakarta : Bumi Aksara, 1968.
- Fuat, Zainul. *Wawancara*, 4 November 2016.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. *Organization*. Jakarta: Banarupa Aksara, 1995.
- Gorton, Richard A. *School Administration*. New York: Company Publisher, 1976.
- Guskey, Thomas R. Professional Development in Education: In Search of the Optimal Mix. *Paper presented at the 1994 annual meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, Louisiana, 1994.
- Hakim, Abdul. *Wawancara*, 16 Mei 2018.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Hardiansyah. Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta (Kasus Universitas Bina Darma Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 10, Nomor 1, Januari 2010.
- Hartono, Setyo. *Wawancara*, 16 Mei 2018.
- Hawary (al), Sayyid Mahmud. *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*. Mesir: Dar al-Kutub, ttt.

- Hidayat, Ara, dan Machali, Imam. "Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah". Bandung: Kaukaba, 2012.
- Hidayat, Saiful. *Wawancara*, 1 November 2016.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskey. *Education Administration: Theory, Research, and Practise*. New York: McGraw Hill, 2001.
- Ibrahim, Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Jazuli, Azmi Samauin. *Al-Hayatu Fil Al-Quranul Karim*. Jakarta: Gema Insani, 2006.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *Translating strategy into action the balanced scorecard*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 2006.
- Keban, Jeremias T. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media, 2008.
- Kennedy, Michael B. *Developing School Effectiveness: A Handbook for Improvement of Junior Secondary Schools (SLTP)*. Ministry of National Education Directorate of Junior Secondary Education and World Bank. Jakarta, 2000.
- Khoirun, Mat. *Wawancara*, 3 November 2016.
- Kurniadin, Didin, dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Kurniadin, Didin, dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Lamnek, Siegfried. *Qualitative Sozial for schung*. Weihnhein: Basel, 2005.
- Lean, Gary N. Mc. *Organization Development Principles, Processes, Performance*. Berret-Koehler Publishers, 2000.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*, Terj. V.A. Yuwono. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Maxwell, John C. *Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1995.

- Miles, M. B dan A. M. Huberman. *Analisa Data Kualitatif*. Terj. Tjejep Rohendi. Jakarta: UI Press., 2010.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Muhidin, Sambas Ali. *Panduan Praktis Memahami Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Mulyasa, A. *Manajemen berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyati, Yati Siti, dan Aan Komariah, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Nawawi, Ismail. *Manajemen, Kompilasi Teori dan Aplikasi Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: VivPress, 2015.
- Nazir, M. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000.
- Nurhadi, Mulyani A. *Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987.
- _____. *Pendidikan dan Pembangunan Era Industrialisasi*. Pidato Dies disampaikan pada Upacara Dies Natalis XXVIII IKIP Muhammadiyah Yogyakarta 19 Nopember 1988.
- Paine, John, Turner, Philip, dan Pryke, Robert. *Total Quality In Education*. Sydney: Ashton Scholastic, 1992.
- Retnowati, Daru. Strategi Pengembangan Kelembagaan dan Koperasi melalui Sistem Demokrasi di Indonesia. *Seminar Nasional Informatika 2009 (semnasIF 2009)*, UPN "Veteran" Yogyakarta, 2009.
- Ridwan, Muhammad. *Mahasiswa, Buku, dan Pendidikan*. Surakarta: UII Press, 2014.
- Robbin, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan, 1994.
- Rossana, Bambang. Strategi Pengembangan Organisasi Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Sumedang (Studi Deskriptif Kesiapan Beberapa Perguruan Tinggi Swasta Menjelang Pembentukan Universitas Sebelas April di Sumedang). *Tesis*, Bandung-Universitas Pendidikan Indonesia, 2002.
- Rozikin, Ahmad Khoirur. *Wawancara*, 16 Mei 2018.

- Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1992.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*. Bandung : PT Sinar Baru, 1990.
- Steers, Ricard M. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Tingah Laku)*. Jakarta: Erlangga, 1980.
- Stephen P., Robbins. *Organization Behavior*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1991.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilbert, G.A. *Management*. New York: Simon & Chuster, 1995.
- Stoner, James A.F. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Subakir, S. dan A. Sapari. *Manajemen Berbasis Madrasah. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar melalui Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Madrasah dan Pembelajaran Aktif, Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM) (Rintisan di Mojokerto)*. Kerjasama Pemerintah RI, UNICEF dan UNESCO. Surabaya: SIC, 2001.
- Subiyakto, A'ang, dkk. *Kontrol Pengembangn Organisasi Menggunakan Model Pertumbuhan Organisasi Greiner (Studi Kasus di Organisasi XYZ), Conference Paper*, Januari 2007.
- Sudjud, Aswarni. *Srategi Exsperimental*. Yogyakarta: Pustaka Setia, 1990.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Suryobroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesionalisme*. Bandung: Angkasa, 1993.
- Suwarni, Anik Tri, dan Abdul Madjid Latief. *Pengembangan Bahan Ajar dalam Peningkatan Hasil Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia. Laporan*

