

BAB V

Penyajian dan Analisis Data

BAB V

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, penulis akan menjelaskan fakta-fakta di lapangan sesuai dengan permasalahan yang di angkat. Data ini diperoleh peneliti melalui wawancara dengan sumber data primer maupun skunder, observasi, dan dokumentasi. Rentang waktu penelitian ini di mulai pada hari Sabtu, 2 Januari s/d 11 Februari 2010.¹²³

1. *Management by Objectives* (MBO)

Banyak pendekatan yang telah dipakai oleh manajer untuk mengintegrasikan sasaran individual dan kelompok dengan sasaran organisasi secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang paling lengkap adalah MBO. MBO berusaha menstruktur hubungan dengan melibatkan semua level manajemen dalam proses penetapan sasaran. Dalam program ini, masing-masing manajer bekerjasama dengan bawahannya untuk menentukan sasaran

¹²³ Rentang waktu penelitian ini yaitu 1 bulan 12 hari atau 42 hari yang terbagi atas 5 pertemuan dengan informan untuk wawancara dengan durasi waktu rata-rata 40 menit, serta observasi di sekolah mulai 08.00-12.00. Sebagai pelengkap data pendukung (skunder), peneliti menggunakan data yang telah diperoleh ketika tugas Praktek Pengalaman Lapangan (PKL) sebelumnya selama 40 hari di lembaga yang sama.

dan rencana-rencana tindakan spesifik yang hendak mereka capai.¹²⁴

Begitulah MBO yang diterapkan di MTs Negeri 3 Surabaya.

Kerangka sistem dan pendekatan manajemen ini diterapkan sejak mandataris kepemimpinan madrasah dipasrahkan ke Dra. Enik Eri Purwaty. Menurutnya, agar implementasi MBO di lembaga ini berjalan dengan baik dan lancar serta mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien, maka personalia madrasah yang terdiri dari Kepala Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah (PKM), Kepala Urusan Tata Usaha dan masing-masing bagian menetapkan tujuan, sasaran, program kerja, pelaksanaan program kerja, pendekatan sasaran, pengawasan serta evaluasi.¹²⁵ Adapun uraian pembahasannya yaitu sebagai berikut.

a. Tujuan

MTs Negeri 3 Surabaya menentukan tujuan organisasi terlebih dahulu sebagai pedoman untuk menentukan arah organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan madrasah, baik tujuan jangka menengah (satu tahun) maupun jangka panjang (lima tahun).

¹²⁴ Hasil observasi penulis terhadap kinerja personalia madrasah serta proses manajemen selama pelaksanaan PKL (Praktek Kerja Lapangan) Februari 2009, kemudian diperkuat dengan hasil observasi masa penelitian Februari 2010.

¹²⁵ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010

Bertolak dari visi dan misi yang dipaparkan pada Bab terdahulu, selanjutnya MTs Negeri 3 Surabaya merumuskan tujuan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Tahap I (tahun 2008-2010)

Dalam tahapan ini, MTs Negeri 3 Surabaya berusaha untuk mencapai tujuan:

- a) Meningkatkan pengamalan 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) pada seluruh warga Madrasah.
- b) Meningkatkan pengamalan shalat berjamaah dhuhur di madrasah.
- c) Mengoptimalkan serta memotivasi anggota agar semangat dan bertanggung jawab melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya
- d) Meningkatkan jumlah sarana/prasarana serta pemberdayaannya yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik
- e) Meningkatkan nilai rata-rata UNAS secara berkelanjutan dengan cara pengaturan kembali metode dan sistem pembelajaran yang sesuai dengan KTSP.
- f) Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima pada MA/SMU/SMK yang favorit.
- g) Mewujudkan tim olahraga dan tim kesenian yang mampu bersaing di tingkat Propinsi dan nasional.

- h) Meningkatkan kepedulian warga Madrasah terhadap kesehatan, kebersihan dan keindahan lingkungan Madrasah.
- i) Memiliki sambungan internet dan sistem informasi dan manajemen (SIM) yang handal.¹²⁶

2) *Tahap II (tahun 2011-2013)*

Dalam tahapan ini, MTs Negeri 3 Surabaya berusaha untuk mencapai tujuan:

- a) Mengembangkan model pembelajaran yang mengintegrasikan IMTAQ dan IPTEK sehingga meningkatnya prestasi serta berwawasan kebangsaan.
- b) Menghasilkan pencapaian standar pendidik dan tenaga kependidikan yang professional dan memiliki sertifikasi sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- c) Menghasilkan pencapaian standar sarana prasarana sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- d) Menghasilkan manajemen pengelolaan madrasah yang partisipatif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan standar nasional pendidikan.
- e) Memenuhi sistem penilaian sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- f) Menghasilkan berbagai macam strategi untuk penggalangan dana melalui komite Madrasah.

¹²⁶ Dokumen, *Rencana Kerja Madrasah periode 2008-2009*, MTs Negeri 3 Surabaya.

- g) Meningkatkan jumlah peserta didik yang menguasai bahasa Arab dan Inggris secara aktif.
- h) Mewujudkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang diperhitungkan oleh masyarakat kota khususnya dan Jawa Timur pada umumnya.
- i) Menciptakan lingkungan madrasah yang sehat bersih dan indah.¹²⁷

b. Program Kerja

Setelah menentukan tujuan lembaga, personalia madrasah membuat program kerja yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah. Program kerja ini dibuat oleh masing-masing bagian melalui rapat pimpinan yang dilakukan satu bulan sebelum tahun ajaran baru. Program kerja yang dibuat disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan sehingga tepat pada sasarannya. Dipertimbangkan pula antara sasaran individu pada setiap bagian dengan sasaran organisasi.

MTs Negeri 3 Surabaya sebagai suatu lembaga atau institusi pendidikan mempunyai satu tujuan atau lebih layaknya organisasi pada umumnya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, madrasah ini menyusun rencana strategis berikut cara pencapaiannya yang dilakukan melalui berbagai perencanaan program dan kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

¹²⁷ Dokumen, *Rencana Kerja Madrasah periode 2008-2009*, MTs Negeri 3 Surabaya.

Rencana kerja yang terkandung dalam RKM MTs Negeri 3 Surabaya ini berlaku untuk tenggang waktu 1 tahun (jangka menengah). Setelah itu, RKM tersebut akan ditinjau kembali, kemudian diperbaiki lagi untuk satu dan atau empat tahun berikutnya demikian seterusnya.

Dalam menyusun RKM, pihak madrasah melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), seperti guru, siswa, tata usaha atau karyawan, orang tua siswa, komite madrasah, dan tokoh masyarakat yang memiliki perhatian kepada Madrasah. Dengan cara itu diharapkan RKM menjadi “milik” semua warga Madrasah dan pihak lain yang terkait.¹²⁸

Pelibatan ini tentu saja sesuai dengan kemampuan masing-masing, artinya setiap orang dilibatkan sesuai dengan kemampuan dan kepentingannya. Yang perlu dijaga adalah “rasa terwakili” dalam proses penyusunan dan “rasa memiliki” terhadap hasil. Seluruh warga MTs Negeri 3 Surabaya ini harus merasa ikut menentukan dalam proses penyusunan RKM, sehingga merasa ikut memiliki RKM tersebut, dan pada akhirnya merasa wajib untuk melaksanakannya.

Adapun Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTs Negeri 3 Surabaya untuk periode 2008-2009, yaitu sebagai berikut:¹²⁹

¹²⁸ Musripan, Kepala Urusan Tata Usaha, Wawancara, Surabaya, 11 Februari 2010.

¹²⁹ Data Rencana Kerja (RKM) yang penulis dapatkan dari MTs Negeri 3 Surabaya berupa data naratif berbentuk laporan tahunan. Untuk kepentingan penyajian data penelitian agar lebih efektif maka penulis membuat matrik sendiri dengan tetap mengacu pada RKM 2008-2009 yang asli.

AKUNTABILITAS KINERJA MTS NEGERI 3 SURABAYA
Periode 2008 – 2009

Nama Bidang
Kepala
Program

: Tata Usaha
: Musripan

: *Penyelenggaraan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel*

No.	Kegiatan	Sasaran		Indikator Pencapaian	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab
		PKK	PPS			
1.	Menyalurkan honor gaji dan tunjangan-tunjangan pegawai Sipil dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai.	<p><i>Input:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : Rp. 1.373.092.701,- ✓ Realisasi : Rp. 1.403.175.186,- ✓ Dana bertambah : Rp. 30.082.485 (dari APBN) ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 	<p><i>Output:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 102,20 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terlaksananya penyelenggaraan tugas pimpinan dan fungsi manajemen. ✓ Berfungsinya Tugas pokok dan fungsi penyelenggaraan pimpinan dan pemerintahan sesuai ketetapan yang ada. 		
2.	Menyalurkan Honor Tetap dan kelebihan jam mengajar untuk GTT, PTT.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 102,20 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 			
3.	Menyalurkan dana vakasi untuk kepanitia ujian mid smester ganjil, semester ganjil, mid semester genap, semester genap, try out, Unas/Uam, dan PMB.	<p><i>Output:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 102,20 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 				
4.	Memenuhi biaya pemeliharaan gedung dan bangunan.	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rencana Target Capaian (RTC) : 100 % ✓ Realisasi : 102,20 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 % 				
5.	Memenuhi belanja keperluan					

	perkantoran.	<i>Benefit:</i> - Rencana Target Capaian (RTC) : 100 % - Realisasi : 102,20 % - Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 %		
6.	Membayar rekening listrik.			
7.	Memenuhi kebutuhan belanja langganan Telepon.			
8.	Memenuhi kebutuhan belanja langganan Air (PDAM).	<i>Impact:</i> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 102,20 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 102,20 %		
9.	Memenuhi kebutuhan belanja langganan langganan daya dan jasa.			
10.	Melakukan koordinasi intern dan atau antar instansi dengan penyediaan biaya perjalanan dinas.			
11.	Belanja makan dan minum harian, rapat dan tannu.			
12.	Menyalurkan Honorarium Guru Tidak Tetap, Pegawai Tidak Tetap dan guru ekstra selama 1 tahun.			
13.	Menyalurkan Honorarium Panitia Pelaksana Kegiatan selama 1 semester (Honorarium PNS).			
14.	Menyalurkan			

	Honorarium Panitia Pelaksana Kegiatan selama 1 semester (Honorarium Non PNS).			
15.	Memenuhi keperluan belanja barang habis pakai			

Nama Bidang
Kepala
Program

: PKM Kurikulum
: Drs. Wittono

: *Pegsefektifan bimbel mulai kelas VII untuk mata pelajaran yang di UAN kan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan yang ternama.*

No.	Kegiatan	Sasaran		Indikator Pencapaian	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab
		PKK	PPS			
1.	Memenuhi keperluan kebutuhan pendidikan /pengajaran/kegiatan belajar mengajar (termasuk penyelenggaraan praktek dan ekstrakurikuler).	<p><i>Input:</i> RTC : Rp. 135.820.550,- Realisasi : Rp. 135.738.130,- Sisa dana : Rp. 82.420,- (kembali ke Kasda) Persentasi Pencapaian RTC : 99,94%</p>	<p><i>Output:</i> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 99,94 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 99,94%</p>	<p>✓ Kualitas kegiatan belajar mengajar meningkat. ✓ Siswa kelas VII,VIII tidak ada yang mengulang, kelas IX lulus 100% dengan nilai diatas SKM.</p>		
2.	Peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dan pegawai.	<p><i>Output:</i> RTC : 100 % Realisasi : 99,94 %</p>	<p><i>Outcomes:</i> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 99,94% ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 99,94%</p>			
3.	Memenuhi kebutuhan evaluasi, pengayaan dan remedial pembelajaran.	<p>Persentasi Pencapaian RTC : 99,94 %</p> <p><i>Outcomes:</i></p>				

4.	Memenuhi kebutuhan belanja barang habis pakai untuk Kegiatan belajar mengajar.	<p>RTC : 100 % Realisasi : 99,94 % Persentasi Pencapaian RTC : 99,94 %</p>			
5.	Memenuhi kebutuhan kursus-kursus singkat dan pelatihan untuk guru.	<p><i>Benefit:</i> RTC : 100 % Realisasi : 99,94 % Persentasi Pencapaian RTC : 99,94 %</p>			
6.	Memenuhi kebutuhan Pengadaan soal-soal ulangan Harian, UTS, UAS.	<p>RTC : 100 % Realisasi : 99,94 % Persentasi Pencapaian RTC : 99,94 %</p>			
7.	Tambahkan pelajaran untuk siswa-siswi terpilih (siswa-siswi kelas IX) untuk diikutkan bimbel di Primagama	<p><i>Impact:</i> RTC : 100 % Realisasi : 99,94 % Persentasi Pencapaian RTC : 99,94 %</p>			

Nama Bidang
Kepala
Program

: PKM Kesiswaan
: Sahabudin, S.Pd
: Pengembangan minat bakat dan potensi siswa untuk berprestasi

No.	Kegiatan	Sasaran		Indikator Pencapaian	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab
		PKK	PPS			
1.	Kegiatan LDKS, PHBI, PHEN, Persami, Lomba-lomba (<i>skkul</i> dan <i>map/s</i>).	<p><i>Input:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : Rp. 65.000.487,- ✓ Realisasi : Rp. 65.000.487,- ✓ Sisa dana : Rp 0,- ✓ Persentas i Pencapaian RTC : 100 % 	<p><i>Output:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terlaksananya kegiatan ekstrakurikuler, lomba-lomba keagamaan, porseni dan karya ilmiah baik didalam maupun diluar sekolah. 		
2.	Pentas seni Tingkat Kecamatan dan tingkat Kota).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peserta didik memperoleh kecakapan dan pengetahuan diluar mata pelajaran, serta membawa nama baik madrasah karena prestasi yang diperoleh dari lomba-lomba yang diikutinya. 		
3.	Memenuhi kebutuhan pengadaan peralatan Musik.	<p><i>Output:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 			
4.	Peningkatan potensi siswa dengan kegiatan Diklat Jurnalistik, Kunjungan ke redaksi Jawa Pos, Penelitian percontohan bahan praktik IPA terpadu ke kampus Unesa (KIR)	<p><i>Benefid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 			

Nama Bidang
Kepala
Program

: PKM Sarana Prasarana
: Yatim, S.Pd

: Program peningkatan sarana dan prasarana

No.	Kegiatan	Sasaran		Indikator Pencapaian	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab
		PKK	PPS			
1.	Mewenuhi kebutuhan sarana dan prasarana gedung untuk kegiatan belajar mengajar Kuang Guru.	<p><i>Input:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : Rp. 465.557.330,- ✓ Realisasi : Rp.,308.557.000,- ✓ Dana kurangan : Rp. 157.000.330,-(akan diselesaikan 2009) ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30 % 	<p><i>Keluaran (Output):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 66,30% ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bertambahnya gedung bangunan untuk kegiatan belajar mengajar, dan ibadah serta pelayanan kepada masyarakat. 		
2.	Memenuhi biaya pemeliharaan gedung dan bangunan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30 % 	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 66,30% ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meningkatnya pelayanan pendidikan pada peserta didik (masyarakat) dan mewujudkan suasana yang agamis. 		
3.	Pembelian sekat ruangan untuk AUL/A/gedung serbaguna Pembangunan Mushola.	<p><i>Output:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 66,30 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30 % 				
4.	Perbaikan daun pintu, candela, kaca dan pengecatan ruang kelas.	<p><i>Outcomes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 66,30 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 66,30 % <p><i>Benefid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 66,30 % ✓ Persentasi Pencapaian 				

	<p>(PHBI) Isro' mi' roj, maulid Nabi, I Muharam dll</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realisasi : 100% ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % <p><i>Benefid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % <p><i>Impact:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RTC : 100 % ✓ Realisasi : 100 % ✓ Persentasi Pencapaian RTC : 100 % 				
--	---	--	--	--	--	--

c. Pelaksanaan Program kerja

Setelah penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang disebarkan pada setiap bagian (PKM dan Tata Usaha), masing-masing bagian diberi otonomi untuk melaksanakan rencana program tersebut dalam bentuk kegiatan yang lebih konkrit. Otonomi ini untuk memberikan kebebasan masing-masing bagian dalam proses realisasi program dan kegiatannya. Meskipun diberi otonomi dalam merealisasikan programnya, masing-masing bagian tidak boleh merencanakan dan melaksanakan suatu kegiatan tanpa sepengetahuan dan pengawasan kepala madrasah.¹³⁰

Misalnya ada salah satu bagian ingin mengadakan kegiatan atau merencanakan program, maka program atau kegiatan tersebut harus dikonsultasikan kepada kepala madrasah melalui rapat pimpinan (RAPIM). Namun apabila kepala madrasah tidak memutuskan sendiri rencana tersebut, tetapi mengembalikan lagi kepada forum rapat pimpinan dan rapat dewan guru. Setelah forum rapat menyepakati, maka kegiatan tersebut dapat direalisasikan.¹³¹

Disinilah terjadi komunikasi dan hubungan yang harmonis antar pimpinan madrasah dengan masing-masing bagian sehingga terciptalah kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

¹³⁰ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

¹³¹ Sahabuddin, PKM Kesiswaan, Wawancara, Surabaya, 1 Februari 2010.

d. Pendekatan dalam Menetapkan Sasaran

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka masing-masing bagian menetapkan sasaran yang ingin dicapai melalui kegiatan dari program yang telah disusun dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM). Hal ini dilakukan oleh masing-masing personalia madrasah, karena penanggung jawab masing-masing bagian diberi otonomi secara khusus untuk menentukan kegiatan sesuai dengan sasarannya.

Dalam menetapkan sasaran, MTs Negeri 3 Surabaya menggunakan pendekatan *bottom up objectives*, yaitu kepala madrasah beserta pembantu kepala madrasah (PKM), kepala urusan tata usaha (KAUR TU), beserta kepala bagian atau staff yang bersangkutan menentukan langkah taktis kegiatan sebagai penjabaran dari program yang telah dirancang.

Hal ini dilakukan secara semi formal agar anggota lebih terbuka mengungkapkan ide-idenya. Mereka saling mengisi dan melengkapi demi tercapainya sasaran individu maupun tujuan madrasah. Sehingga akan terjadi komunikasi yang harmonis antara kepala madrasah dan bawahannya terutama dalam proses pengambilan keputusan hingga pelaksanaannya.¹³²

Selain itu, pelaksanaan program dapat berjalan lancar karena pimpinan dan bawahan mengetahui tugas yang harus mereka lakukan dan tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi.

¹³² Musripan, Kepala Urusan tata Usaha, Wawancara, 1 Februari 2010.

e. Partisipasi Anggota Organisasi Madrasah

Setiap personalia madrasah melaksanakan tugasnya disesuaikan dengan kemampuan dan keahliannya serta sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing sehingga dalam proses implementasi program dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan program, setiap individu tidak mempertimbangkan untung dan ruginya. Meskipun mayoritas di antara mereka adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang notabene mempunyai gaji tetap, mereka bekerja sesuai dengan profesionalitas masing-masing namun tetap berbasas pada kerjasama serta ikhlas karena Allah.

Partisipasi setiap anggota tidak hanya terbatas pada tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya, tetapi lebih ditekankan pada kerjasama. Misalnya guru yang tidak mempunyai jabatan struktural signifikan (tingkat kesibukannya tinggi) bisa membantu kepala madrasah ketika berhalangan untuk menyelesaikan suatu program atau kegiatan tertentu.¹³³

Dari partisipasi setiap personalia di atas, maka dapat disimpulkan bahwa asas kerjasama dan sama-sama kerja menjadi modal utama dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan madrasah secara umum maupun individu secara khusus.

¹³³ Miwagiyanto, PKM Humas dan Keagamaan, Wawancara, 13 Februari 2010.

f. Pengawasan

Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan tidak dilakukan oleh pimpinan tertinggi (*top manager*) yaitu kepala madrasah secara langsung, namun dilakukan secara langsung oleh ketua masing-masing bagian. Dalam hal ini, ketua bagian dapat secara langsung terjun kelapangan untuk memonitoring jalannya kegiatan serta melihat hasil kerja anggotanya. Sehingga apabila ada *stakeholder* (pihak yang berkepentingan) madrasah baik siswa, wali murid, ataupun masyarakat yang tidak puas terhadap pelayanan pendidikan dapat langsung komplain kepada ketua bagian yang bersangkutan.

Strategi pengawasan program yang diterapkan oleh MTs Negeri 3 Surabaya yaitu; *pertama*, menentukan standard untuk mengukur hasil pekerjaan yang sudah dilakukan. *Kedua*, mengukur hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan informasi baik lisan maupun tulisan (laporan). *Ketiga*, membandingkan antara hasil kerja dengan standard untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara pelaksanaan kerja yang dicapai dengan rencana program yang telah ditetapkan sebelumnya. *Keempat*, melakukan tindakan perbaikan terhadap suatu penyimpangan yang signifikan.¹³⁴

Dengan strategi pengawasan di atas maka pelaksanaan program tiap bagian dapat terealisasi dengan baik serta pendayagunaan sumber-

¹³⁴ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

sumber daya lebih efektif, efisien dan tidak menyimpang dari rencana. Selain itu dapat diketahui secara dini apakah tercapai tujuan sesuai dengan rencana atau malah terjadi kesenjangan akibat adanya penyimpangan.

g. Evaluasi

Untuk mengetahui hasil pelaksanaan program, pada tahap pengevaluasian ini kepala sekolah bersama penanggungjawab bagian mengadakan RAPIM (rapat pimpinan) yang dilakukan setiap dua bulan sekali. Hal ini dilakukan untuk membahas dan menilai pelaksanaan program yang telah direncanakan. Tahap evaluasi ini juga mencari solusi dari permasalahan yang menghambat selama pelaksanaan program, baik masalah eksternal maupun internal madrasah, teknis maupun non-teknis.

Kepala madrasah sebagai evaluator tertinggi mempunyai peran yang signifikan karena dalam rapat pimpinan (RAPIM) ini hanya dihadiri oleh kepala bagian yang bersangkutan saja. Misalnya program PKM kesiswaan hanya hadir oleh struktur temporal sebagai pelaksana program kesiswaan yang dibentuk oleh PKM kesiswaan, begitu pula divisi-divisi atau PKM-PKM yang lain.

Dalam proses pengambilan keputusan antar pimpinan dalam RAPIM pada saat evaluasi juga menggunakan pendekatan *Management by Objectives* (MBO). Hal ini bisa terlihat dari pemberian otonomi terhadap masing-masing bagian, jadi evaluasi program harus dilakukan di tingkatan

bagian terlebih dahulu baru kemudian di bawa ke rapat pimpinan yang di pimpin langsung oleh kepala madrasah. Sehingga setiap permasalahan yang menghambat pelaksanaan program sudah teridentifikasi secara detail.

Misalnya bagian perpustakaan setiap akhir tahun ajaran baru melakukan evaluasi terhadap stok atau koleksi buku perpustakaan, apakah ada penambahan buku-buku baru atau pembaharuan buku-buku yang sudah tidak layak pakai. Setelah evaluasi selesai ditingkatkan personalia perpustakaan dan berhasil mengidentifikasi masalah berikut solusinya, baru kemudian dibawa ke rapat pimpinan yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah.¹³⁵

2. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Pengklasifikasian keputusan oleh MTs Negeri 3 Surabaya dibedakan atas dua bentuk, yaitu keputusan dari pembuatan pilihan (*choice making*) dan keputusan dari pemecahan masalah (*problem solving*), baik yang terprogram maupun yang tidak terprogram. Pada umumnya dalam lembaga pendidikan tidak terlepas dari penentuan kebijakan-kebijakan tentang arah dan tujuan organisasi ke depan. Demikian pula yang terjadi di MTs Negeri 3 Surabaya yang setiap menentukan kebijakan -meminjam istilah Kepala Urusan Tata Usaha Bapak Musripan- kepala madrasah menggunakan sistem keputusan

¹³⁵ Mujiyanto, Koordinator Perpustakaan, Wawancara, Surabaya, 13 Februari 2010.

manajemen kemitraan; hak berpendapat, mengajukan usul, dan tukar pikiran dibuka seluas-luasnya oleh kepala madrasah, atau yang biasa disebut dengan pendekatan *Management by Objectives* (MBO).¹³⁶

a. Klasifikasi Keputusan Madrasah

1) Keputusan Terprogram

Proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya terkadang berlangsung sangat lama, hal ini terjadi karena pengakomodiran berbagai komponen yang dimiliki oleh madrasah. Seperti penyerapan aspirasi dari dewan guru dan karyawan, komite sekolah, atau masukan dari Departemen Agama yang membawahi lembaga ini.

Keputusan terprogram di MTs Negeri 3 Surabaya ini salah satunya menggunakan asas definisi yaitu setiap permasalahan didefinisikan terlebih agar tidak membuang sumberdaya secara sia sia nantinya. Pendefinisian permasalahan ini bisa dilihat pada proses keputusan yang berkenaan dengan kebijakan madrasah setiap tahun ajaran baru biasa dilakukan. Misalnya kelengkapan pembelajaran dan pengajaran oleh PKM kurikulum, peningkatan rasa nasionalisme siswa dengan kegiatan upacara yang diprogramkan oleh PKM kesiswaan, penghayatan nilai-nilai keagamaan dengan kegiatan peringatan hari-

¹³⁶ Hasil klarifikasi dan verifikasi wawancara dengan Bapak Musripan dan Enik Eri Purwaty.

hari besar Islam oleh PKM Humas dan keagamaan, kelengkapan ketatausahaan dalam penyusunan rencana kerja madrasah (RKM), dan lain sebagainya yang sesuai dengan program masing-masing bagian yang sifatnya termasuk jenis keputusan berulang.¹³⁷

2) *Keputusan tak terprogram*

Dalam perjalanan organisasi acapkali dijumpai permasalahan yang muncul secara tidak terduga. Dalam mengatasi permasalahan ini kepala MTs Negeri 3 Surabaya mempunyai hak prerogatif untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Apabila permasalahan tersebut bersifat teknis, seperti menghadapi siswa yang mendadak jenuh menerima materi pelajaran di dalam ruangan, kepala madrasah langsung menyerahkan untuk di atasi oleh masing-masing guru.

Kepala madrasah memberi kebebasan pada guru untuk selalu melakukan inovasi dalam penggunaan metode penyampaian materi pelajaran. Kepala madrasah dalam kapasitasnya sebagai pimpinan tertinggi di MTs Negeri 3 Surabaya bertanggung jawab penuh atas semua tindakan yang di ambil oleh personalia manajemen madrasah sekaligus bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil oleh setiap guru kelas. Meskipun proses ini seolah-olah membiarkan bawahan menyelesaikan permasalahannya sendiri akan tetapi kepala madrasah

¹³⁷ Wawancara dengan Bapak Wittono, PKM kurikulum, dan Dokumen RKM periode 2008-2009 MTs Negeri 3 Surabaya.

tetap membuka ruang konsultasi baik diminta maupun tidak diminta oleh anggotanya.

b. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah

Karakter kepemimpinan kepala MTs Negeri 3 Surabaya bersifat demokratis terbuka dan tidak bersifat otoriter dalam memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk memberikan ide-ide kreatif serta kritik konstruktif demi tercapainya sasaran dan tujuan masing-masing bagian secara khusus dan lembaga secara umum. Selain itu, pola kepemimpinan kepala MTs Negeri 3 Surabaya yaitu menggunakan dua dimensi. Perhatian pada organisasi (*concern for organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*).

Dua pola kepemimpinan tersebut menjadi modal utama implementasi *Management by Objectives* (MBO) di madrasah karena kepala madrasah disamping memperhatikan dan mengarahkan anggotanya agar mencapai tujuan madrasah secara umum dengan efektif dan efisien juga memperhatikan keinginan individu atau pribadi anggotanya. Hal ini dilakukan agar bawahannya merasa termotivasi untuk lebih giat dalam melaksanakan tanggung jawabnya.¹³⁸

¹³⁸ Suwarni, Koordinator Laboratorium IPA, Wawancara, 13 Februari, 2010.

c. Pemanfaatan Rapat sebagai Media Pengambilan Keputusan

Bagi MTs Negeri 3 Surabaya, rapat merupakan media yang paling efektif dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan MBO selain diskusi semi formal yang dilakukan tanpa aturan rapat secara umum. Rapat-rapat madrasah dilakukan di tiap bagian, baik ditingkatkan PKM, anggota PKM, maupun personalia yang lain, hal ini dilakukan sebagai upaya penyerapan aspirasi yang menyeluruh di semua tingkatan.¹³⁹

Dalam kerangka formal, Rapat digunakan oleh madrasah tergantung situasi dan kondisi permasalahan. Jika keputusan yang akan diambil adalah keputusan yang sifatnya hanya pemilihan alternatif, yaitu berupa pelaksanaan program madrasah yang sebelumnya telah ditetapkan, maka langsung dimusyawarahkan dalam forum yang disebut dengan rapat pimpinan (RAPIM). Rapat pimpinan merupakan forum rapat yang dihadiri oleh pembantu kepala madrasah (PKM) kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, humas dan keagamaan, serta Kaur TU madrasah.

Hasil rapat pimpinan kemudian diformalkan kembali dalam rapat Dinas yang dihadiri oleh anggota PKM, dewan guru, maupun bagian yang bersangkutan sebagai sosialisasi. Setelah dicapai suatu keputusan dari proses musyawarah mufakat, maka kepala madrasah menghimbau kepada semua anggota rapat bahwa hasil dari keputusan tersebut merupakan tanggungjawab semua personalia madrasah tanpa terkecuali,

¹³⁹ Musripan, Kepala Urusan TU, Wawancara, Surabaya, 11 Februari 2010.

semuanya harus bekerja sama dan sama-sama kerja. Sedangkan hal-hal yang sifatnya formal dan perlu pemecahan serius dilakukan dalam Rapat Dinas maupun rapat kinerja madrasah.

d. Sistem Implementasi dan Pengawasan Keputusan

Setelah kepala madrasah, pimpinan, dan personalia sub unit madrasah yang bersangkutan menyelesaikan proses pengumpulan alternatif dan pemilihan alternatif dominan, maka dilanjutkan dengan pelaksanaan hasil keputusan tersebut sesuai dengan sasaran dan target waktu yang disepakati oleh forum dan disetujui oleh kepala madrasah, kepala bagian, dan kordinator yang bersangkutan beserta anggotanya.

Pelaksanaan program secara teknis dipasrahkan kepada bagian yang bersangkutan secara keseluruhan namun tetap dalam pengawasan kepala madrasah dalam upaya motivasi terhadap anggotanya yang melaksanakan hasil keputusan serta sebagai bahan untuk evaluasi program. Hal ini dilakukan karena setiap pemilihan alternatif yang disepakati belum tentu benar dan sesuai dengan realitas. Faktor realitas tersebut bisa berupa hambatan dan kendala dalam pelaksanaan program.

140

Sistem implementasi keputusan MTs Negeri 3 Surabaya berikut pengawasannya merupakan suatu kesatuan dari keseluruhan proses

¹⁴⁰ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

pengambilan keputusan yang dilakukan oleh lembaga ini. Untuk mengatasi setiap hambatan yang diprediksi sebelumnya, kepala madrasah maupun kepala bagian secara rutin melakukan komunikasi dan mengawasi sejauhmana pelaksanaan program tercapai sebagai antisipasi agar program tidak terlalu jauh dari sasaran.

3. Implementasi *Management By Objectives* (MBO) dalam proses Pengambilan Keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya

Dilihat dari perspektif struktur birokrasi, MTs Negeri 3 Surabaya merupakan salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan MAPENDA (Madrasah dan Pendidikan Agama Islam) Depag Jawa Timur, jadi secara otomatis kebijakan yang akan diambil oleh madrasah harus tetap mengacu pada apa yang telah di programkan oleh Mapenda. Hal ini berimplikasi bagaimana proses pengambilan keputusan lembaga. Meskipun demikian, dalam tataran teknis madrasah tetap mempunyai hak dalam pengelolaan dan pengembangan lembaganya sendiri demi terwujudnya kualitas pelayanan pendidikan di lembaga tersebut.¹⁴¹

Pengambilan keputusan sebagai proses serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan pilihan alternatif terbaik atau dalam proses penyelesaian suatu masalah. Di MTs Negeri 3 Surabaya, pengambilan keputusan ini dilakukan oleh setiap jabatan dalam organisasi, baik di

¹⁴¹ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

tingkatan manajer puncak (kepala madrasah) maupun pada sub unit di bawah kepala madrasah.

Sub unit tersebut yaitu Pembantu Kepala Madrasah yang terdiri dari PKM Kurikulum yang dikoordinatori oleh Bapak Wittono, PKM Kesiswaan yang dikoordinatori oleh Bapak Sahabuddin, PKM Sarana Prasarana yang dikoordinatori oleh Bapak Yatim, PKM Humas dan Keagamaan yang dikoordinatori oleh Bapak Miwagiyanto, bagian tata usaha yang dikepalai oleh Bapak Musripan, bagian perpustakaan yang dikoordinatori oleh Bapak Mujiyanto, serta sub unit-sub unit lain dengan penanggungjawab atau koordinator masing-masing. Masing-masing bagian tersebut hanya mempunyai satu program yang ditargetkan satu tahun ke depan. Dari keberagaman disini, maka hasil keputusan manajer setiap bagian adalah berbeda tergantung pada situasi dan kondisi yang berbeda pula.¹⁴²

Langkah pertama dan utama dalam proses pengambilan keputusan pada setiap sub unit MTs Negeri 3 Surabaya mayoritas melakukan pemahaman dan perumusan masalah terlebih dahulu. Koordinator bagian mencari dan menemukan masalah apa yang sebenarnya terjadi, baik dalam kerangka persiapan program dalam bentuk kegiatan maupun yang lainnya.

Dalam hal ini, penulis mengambil contoh kasus yang terjadi di bagian kurikulum yaitu tentang penentuan kriteria kenaikan kelas tahun ajaran baru

¹⁴² Dokumen, Struktur Organisasi MTs Negeri 3 Surabaya Tahun Pelajaran 2009-2010 dan Wawancara dengan Musripan (TU) serta Enik Eri Purwaty (Kepala Madrasah) 2 Januari 2010.

2008-2009, maka pertama-tama kepala madrasah menghimbau kepada PKM kurikulum untuk melakukan identifikasi perkembangan kognitif, afektif, psikomotorik, dan frekuensi kehadiran siswa (absensi) dengan dibantu oleh setiap guru mata pelajaran.

Selanjutnya mengumpulkan dan menganalisa data yang relevan. Laporan data nilai siswa yang diperoleh dari setiap guru mata pelajaran menjadi acuan dalam menentukan standard dan kriteria kenaikan kelas, baik aspek akademis maupun non-akademis. Setelah identifikasi data dikumpulkan, alternatif dikembangkan, dianalisa, lalu dirapatkan bersama dewan guru untuk menentukan dan membuat rumusannya.

Dalam rapat tersebut, PKM Kurikulum beserta dewan guru bersama-sama menilai efektivitas dari alternatif yang diambil, diukur dengan menghubungkan tujuan dan kemampuan siswa dengan alternatif yang realistik serta menilai seberapa baik alternatif yang diambil dapat membantu pemecahan masalah yaitu mampu tidaknya siswa mencapai kriteria kenaikan kelas aspek akademis seperti pencapaian nilai SKM (standar ketuntasan minimal) mata pelajaran, maupun aspek non-akademis seperti kelakuan, kerajinan, kerapian, kebersihan dan lain-lain.¹⁴³

Setelah point rumusan terpilih, disosialisasikan, dan dilaksanakan, kemudian implementasi hasil keputusan tersebut dimonitor terus-menerus,

¹⁴³ Wittono, PKM Kurikulum, Wawancara, Surabaya, 1 Februari 2010, dan notulensi rapat kenaikan kelas, 22 Juni 2009.

apakah berjalan lancar dan memberikan hasil yang diharapkan, apakah siswa mampu mencapai standar kenaikan kelas atau belum dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Dalam proses pengambilan keputusan di atas, keterlibatan dewan guru bisa bersifat resmi karena hal tersebut berkenaan dengan pembuatan keputusan kelompok. Dan juga bisa bersifat tidak resmi misalnya dilakukan diluar jam dinas dengan meminta gagasan dan saran-saran bagaimana seharusnya kriteria kenaikan kelas yang mampu dijangkau siswa.

Meskipun demikian, menurut Ibu Enik Eri Purwaty, pembuatan keputusan yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena disamping melakukannya atas dasar kebersamaan dan komitmen terhadap program sub-unit tertentu juga akan banyak mendapat masukan pengetahuan yang lain. Hal ini tidak bisa lepas dari karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen yang notabene mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan harus dilakukan secara kelompok atau tidak. Oleh karena itu, mengenai permasalahan standar kenaikan kelas, maka kepala madrasah dan PKM Kurikulum harus bekerja sama dengan dewan guru mata pelajaran yang bersangkutan untuk mendapatkan informasi prestasi siswa sebagai modal pengembangan dan pemilihan alternatif yang akan diambil.¹⁴⁴

Penerapan MBO dalam proses pengambilan keputusan juga dilakukan di bagian kesiswaan. Hal ini bisa dilihat dari perencanaan program dan kegiatan sub unit PKM Kesiswaan, setelah selesai mengidentifikasi

¹⁴⁴ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

permasalahan dari berbagai alternatif, maka dirumuskannya adalah alternatif spesifik yang berupa tujuan universal dan dibahasakan dalam bentuk program. Bagian kesiswaan hanya mempunyai satu program yaitu pengembangan minat dan bakat siswa, namun bentuk kegiatan dari program tersebut bisa berbuah banyak kegiatan. Bisa berbentuk kegiatan kursus ekstrakurikuler, diklat jurnalistik, dan lain sebagainya.¹⁴⁵

Contoh kasus serupa mengenai penerapan MBO dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya yaitu ketika persiapan dan pelaksanaan UAS dan UN 2010. Pertama-tama kepala madrasah menampung semua aspirasi masing-masing anggotanya. Hal ini dilakukan secara formal, semi formal, maupun non-formal, baik secara individual maupun kolektif. Aspirasi mereka sebagai modal untuk mengidentifikasi masalah pokok yang nantinya sebagai dasar untuk perumusan tujuan bersama. Masalah disini tidak selamanya didefinisikan sebagai sesuatu yang negatif dan penuh konflik, tetapi bisa berupa alternatif-alternatif, usulan dan masukan demi tercapainya tujuan madrasah.

Hasil dari proses komunikasi dan serap aspirasi bawahan, maka kepala madrasah menghimbau PKM kurikulum untuk mengadakan rapat dinas dengan anggota-anggotanya. Setelah itu, dalam rapat pimpinan yang dihadiri oleh semua PKM, bagian kurikulum melaporkan kepada kepala madrasah sejauh mana persiapan yang telah dilakukan, mengajukan beberapa usulan dan

¹⁴⁵ Sahabuddin, PKM Kesiswaan, Surabaya, 11 Februari 2010.

masuk ke forum sebagai alternatif keputusan untuk di ambil alternatif terbaik, baik yang berkenaan dengan waktu, persiapan awal, konsep maupun teknis pelaksanaannya.

Selanjutnya adalah diadakan forum besar yang melibatkan dewan guru, bagian keuangan, dan tata usaha untuk membahas dan mensosialisasikan point-point penting pelaksanaan konsep maupun teknis UAS dan UN, hal ini dilakukan agar tercapai tujuan lembaga satu tahun ke depan, mampu memproduksi lulusan yang handal dan kompatibel serta sesuai dengan standar kelulusan. Dalam forum atau rapat ini masing-masing anggota mempunyai hak untuk mengajukan usul, pendapat, dan ide-ide kreatif sesuai dengan bidang yang ditekuninya kepada pimpinan rapat.¹⁴⁶

B. Analisis Data

Dengan adanya data dan teori yang telah disajikan dalam bab terdahulu, langkah selanjutnya adalah proses analisis tentang implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya, yaitu sebagai berikut:

1. *Management by Objectives* (MBO)

MBO di MTS Negeri 3 Surabaya diterapkan untuk membantu proses pencapaian tujuan madrasah secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan

¹⁴⁶ Observasi, Rapat Dinas PKM Kurikulum dengan Kepala Madrasah, 2 Januari 2010

program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian dalam struktur organisasi (madrasah).

Upaya pengintegrasian tujuan masing-masing bagian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan bukanlah hal yang mudah, karena MTs Negeri 3 Surabaya seperti halnya lembaga pendidikan yang lain, terdiri dari beberapa bagian yang mempunyai tugas dan fungsi berbeda antara bagian yang satu dengan yang lain. Namun perbedaan yang kompleks ini pada dasarnya tetap menuju pada tujuan umum lembaga. Oleh karena itu, dengan adanya implementasi MBO di madrasah ini dapat menyelaraskan tujuan masing-masing bagian tersebut sehingga tetap searah dengan tujuan utama dan pertama dari MTs Negeri 3 Surabaya.

Meskipun MBO bukanlah satu-satunya solusi bagi setiap permasalahan manajemen madrasah, namun bila MBO diterapkan dengan konsisten dan sungguh-sungguh niscaya akan membawa manfaat bagi madrasah yang bersangkutan. Proses identifikasi masalah manajemen yang berhubungan dengan struktur, strategi, perencanaan, implementasi program dalam bentuk konkrit (kegiatan), maupun pada pengambilan keputusan menjadi lebih mudah dengan menggunakan pendekatan MBO.

Disamping itu, madrasah yang menggunakan pendekatan MBO, sasaran akan mengarahkan program atau kegiatan menuju hasil, memudahkan pengawasan, memberikan pengawasan yang jelas, serta sebagai pedoman

perencanaan, pengarahan, kontrol terhadap kecepatan perubahan, dan memperbaiki komunikasi antara pimpinan dengan anggotanya.

a. Tujuan

Salah satu asas MBO yaitu manajer yang dalam hal ini adalah kepala madrasah, harus berfikir untuk masa yang akan datang sebagai antisipasi kemungkinan terjadinya perubahan. Hal ini dapat dilakukan manajer dengan berfikir strategis dan dibantu sistem informasi manajemen yang dapat diandalkan.

Dengan menetapkan tahapan jangka panjang dan jangka pendek, MTs Negeri 3 Surabaya berusaha mencapai tujuan sesuai dengan harapan madrasah yaitu meningkatkan mutu pelayanan madrasah yang mampu mencetak putra-putri bangsa yang mumpuni dibidang IMTAK dan IPTEK. Untuk mewujudkan tujuan tersebut salah satu contoh tahapan jangka panjang adalah pengaturan kembali metode dan sistem pembelajaran yang sesuai dengan KTSP. Sedangkan tahapan jangka pendeknya adalah mengoptimalkan serta memotivasi anggota agar semangat dan bertanggung jawab melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.

Penulis mengamati, minimnya kesadaran dan pengetahuan individu dalam melaksanakan, dan mengontrol proses pengintegrasian antara tujuan individu dengan tujuan lembaga serta di tambah lemahnya

sistem informasi manajemen madrasah menjadi faktor tidak begitu efektifnya pelaksanaan MBO di madrasah ini. Meskipun demikian, masing-masing individu, mulai manajer tingkat atas hingga bawah mempunyai komitmen tinggi terhadap program yang sudah ditetapkan dalam RKM sehingga realisasi program sebagai upaya mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi mampu tercapai dengan baik.

b. Program Kerja

Terdapat ambiguitas pemaknaan antara istilah program dan kegiatan yang banyak penulis temukan dalam berbagai organisasi. Program di satu sisi adalah kegiatan, dan disisi lain merupakan konsep abstrak dari turunan misi suatu organisasi. Menurut hemat penulis, alur dan rumusan kinerja suatu organisasi seyogyanya harus diawali dari platform, visi, misi, tujuan, program, kegiatan, baru kemudian sasaran. Jadi proses tersebut dimulai dari sesuatu yang sangat abstrak dan di akhiri dengan rumusan yang paling spesifik. Program bisa berbuah banyak kegiatan, sedangkan kegiatan tidak mungkin memunculkan banyak program.

Kriteria dan klasifikasi antara program dengan kegiatan di MTs Negeri 3 Surabaya sudah sesuai dengan aturan organisasi pada umumnya. Hal ini bisa terlihat misalnya dari program PKM kesiswaan yaitu pengembangan minat dan bakat siswa. Program ini kemudian

diterjemahkan dalam berbagai bentuk kegiatan. Misalnya kegiatan diklat jurnalistik yang bekerja sama dengan pihak Jawa Pos Group, pentas seni, penelitian percontohan bahan praktek IPA terpadu ke kampus UNESA dan lain sebagainya.

Kondisi yang demikian memudahkan implementasi MBO di lembaga ini. Karena disamping pengklasifikasian antara sasaran dan program, serta kegiatan harus jelas, setiap sasaran umum organisasi juga harus bisa diterjemahkan, ditafsirkan, dibagi-bagi dan dinyatakan dalam rumusan konkret.

Tindak lanjut dari penetapan tujuan dan sasaran adalah menentukan program kerja yang dibawah oleh berbagai bagian. Dimana setiap bagian mempunyai program kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan madrasah. Bagian kurikulum mengawasi proses pembelajaran serta mengkoordinir guru mata pelajaran tertentu setiap pagi sebelum masuk kelas. Bagian kesiswaan menangani program minat dan bakat siswa yang berbentuk kegiatan PHBI, LDKS, lomba, diklat jurnalistik dan sebagainya. Bagian ketatausahaan yang membawahi perbendaharaan, bagian umum, keamanan, perpustakaan, koperasi, dan sub-sub unit yang lain.

Melihat program kerja masing-masing bagian di MTs Negeri 3 Surabaya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa program dan kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi, yaitu menyangkut pelayanan

terhadap stakeholder madrasah dalam upaya mencetak putra-putri bangsa yang mumpuni dibidang IMTAK dan IPTEK.

Disamping kesesuaian dengan tujuan organisasi, kegiatan masing-masing sub unit rata-rata terlaksana hingga seratus persen. Hal ini didukung oleh komitmen dan profesionalisme kerja para staf di masing-masing bagian dalam usaha pengembangan lembaga pendidikan MTs Negeri 3 Surabaya.

c. Pelaksanaan Program Kerja

Salah satu unsur dalam sistem MBO yang efektif adalah pemberian otonomi pada pelaksanaan rencana program. Setelah penetapan tujuan, individu mempunyai kebebasan dalam batas-batas tertentu untuk menerapkan dan mengembangkan program, tanpa campur tangan manajer secara langsung sehingga mendorong kreatifitas dan komitmen anggota organisasi.

Demikian pula yang diterapkan di MTs Negeri 3 Surabaya, pada tahap pelaksanaan program kerja yang berbentuk kegiatan sub unit, kepala madrasah memberikan otonomi kepada kepala masing-masing bagian untuk melaksanakan semua program yang telah ditetapkan.

Meurut Udai Pareek dengan otonomi dimaksudkan bahwa orang-orang atau kelompok-kelompok yang melaksanakan pekerjaan dapat merencanakan, mengatur, dan mengendalikan dunia kerja mereka sendiri.

Mereka mengorganisasikan struktur pekerjaan dan menilai prestasi mereka sendiri, ikut serta dalam menentukan sasaran dari segi kualitatif maupun kuantitatif, dan menyesuaikan kondisi-kondisi dalam menanggapi keragaman system kerja.¹⁴⁷

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa apa yang dikemukakan oleh Udai Pareek sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan oleh MTs Negeri 3 Surabaya yaitu masing-masing bagian diberi otonomi khusus. Hal ini dapat dilihat dari profil dan pembagian kerja masing-masing bagian, dimana mereka menentukan tujuan dan sasaran serta pelaksanaan program sesuai dengan tugas dan fungsi bagian masing-masing. Sehingga personalia masing-masing bagian dapat menentukan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mereka bekerja, dan dimana mereka bekerja.

Namun, terbatasnya pengetahuan personalia madrasah tentang peran *Management by Objectives* (MBO) pada lembaga ini mengindikasikan penerapan MBO terkesan kurang kreatif. Hal ini bisa terlihat masih adanya program yang tidak tertulis oleh suatu bagian tertentu, sehingga pelaksanaannya pun tidak maksimal dalam mencapai sasaran.

¹⁴⁷ Udai Pareek, *Mendayagunakan Peran-Peran Keorganisasian* (Jakarta: Pustaka, 1995), 28-29.

Meskipun demikian, pelaksanaan program kerja perspektif MBO di lembaga ini patut diapresiasi, terdapat beberapa sub unit yang tidak administratif dalam perumusan teknis program itu merupakan hal yang biasa bagi suatu organisasi, yang terpenting adalah komitmen pada program, karena suksesnya program dalam MBO memerlukan komitmen yang tinggi setiap tingkatan manajer pada tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan pribadi, organisasi, maupun dalam proses MBO itu sendiri.

d. Pendekatan dalam Menetapkan Sasaran

Selain pada program dan kegiatan, penulis juga menemukan pemaknaan yang ambigu pada istilah sasaran (*objectives*) dan tujuan (*goals*). Satu sisi sasaran adalah *stakeholder*; pihak-pihak yang berkepentingan terhadap suatu program organisasi, dan disisi lain penulis juga menemukan bahwa sasaran merupakan penjabaran spesifik dari tujuan umum yang nota bene merupakan refleksi dari misi suatu organisasi.¹⁴⁸ Penulis lebih cenderung pada pendefinisian yang terakhir bahwa sasaran merupakan spesifikasi dari tujuan umum serta ukuran pencapaiannya dianjurkan agar disusun secara kuantitatif. Karena dengan cara tersebut standar keberhasilan dapat diukur secara objektif.

¹⁴⁸ Agus Dharma, *Manajemen*, 27-28.

Pendekatan dalam menetapkan sasaran di MTs Negeri 3 Surabaya sudah sesuai dengan karakteristik sasaran perspektif MBO. Hal ini bisa dilihat pada laporan akuntabilitas kinerja periode 2008-2009 lembaga ini. Akuntabilitas kinerja tersebut yaitu untuk mengetahui sejauh mana pencapaian Visi, Misi, Tujuan, Kebijakan dan Sasaran yang telah dicapai oleh MTs Negeri 3 Surabaya.

Pengukuran kinerja ini meliputi pengukuran program, kegiatan mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja (realisasi) yang dituangkan dalam formulir PKK (Pengukuran Kinerja Kegiatan), dilanjutkan dengan menggunakan formulir PPS (Pengukuran Pencapaian Sasaran) yang meliputi pengukuran sasaran dan pencapaiannya. Sedangkan indikator kinerja dapat mencakup *inputs*, *outputs*, *outcomes*, *benefits* dan *impacts*. Sedangkan indikator sasaran adalah *outputs* dan *outcomes*.

Dari penyajian data yang berbentuk matrik yang dirancang oleh penulis berdasarkan laporan RKM periode 2008-2009 MTs Negeri 3 Surabaya maupun pemaparan diatas dapat diketahui bahwa individu yang menentukan sasarannya sendiri cenderung berusaha mencapai peningkatan atas kinerjanya di masa lampau. Jika mereka mampu mencapai sasaran tersebut, mereka cenderung terangsang untuk meningkatkan lagi kinerjanya, namun apabila gagal mencapai sasaran, mereka cenderung

menentukan tingkat aspirasi untuk periode berikutnya secara lebih konservatif.

Dalam menetapkan sasaran lembaga, MTs Negeri 3 Surabaya menggunakan pendekatan *bottom up objectives*, hal ini dilakukan dengan dua cara yaitu formal maupun semi formal. Sasaran yang ditetapkan oleh masing-masing bagian disesuaikan dengan program kerja yang telah ditetapkan. Misalnya bagian humas dan kegamaan untuk program pengembangan network dengan stakeholder maka sasarannya adalah masyarakat, instansi birokrasi maupun non-birokrasi.

Menurut Ibnu Syamsi, *bottom up objectives* merupakan pemberian kesempatan kepada pimpinan sub, dalam hal ini adalah PKM, Kaur TU, Perpustakaan, Laboratorium, dan sub unit yang lain, untuk mengemukakan pendapatnya mengenai rincian sasaran unitnya yang lebih konkrit, sehingga pimpinan tingkat menengah dan bawahan merasa diikutsertakan dalam penentuan sasaran dan gairah kerja serta kreatifitasnya semakin terpacu.¹⁴⁹

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa apa yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi dengan apa yang telah dilakukan oleh MTs Negeri 3 Surabaya dalam menetapkan sasaran lembaga, sehingga adanya pendekatan *bottom up objectives* dapat menciptakan kelancaran komunikasi antara pimpinan dan anggota organisasi, tim kerja yang baik,

¹⁴⁹ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi*, 161-162.

keaktifitas dalam membuat sasaran, loyalitas karyawan, keterikatan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

e. Partisipasi Anggota Organisasi Madrasah

Dalam kerangka sistem MBO yang efektif disebutkan bahwa tujuan individu harus dinyatakan dengan jelas karena dapat membantu anggota organisasi memahami apa yang diharapkan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Jika yang demikian dilakukan secara maksimal niscaya anggota organisasi akan meningkatkan partisipasinya dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena semakin tinggi partisipasi manajer dan bawahan maka semakin besar tujuan yang akan dicapai.¹⁵⁰

Begitu juga yang terjadi di MTs Negeri 3 Surabaya, semua anggota organisasi dilembaga ini turut berpartisipasi pada setiap program dan kegiatan sub unit madrasah. Setiap individu mengetahui kewajiban yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui program kerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan lembaga menjadikan MTs Negeri 3 Surabaya sebagai *center of knowledge* yang berbasis agama Islam untuk jenjang sekolah menengah pertama di daerah Sememi Kecamatan Benowo.

¹⁵⁰ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen*, 111-113.

Selain menjunjung tinggi profesionalisme kerja, MTs Negeri 3 Surabaya tidak menafikan kebersamaan. Jabatan dinas tidak menjadi hambatan untuk membantu pelaksanaan program sub unit madrasah. Misalnya dalam struktur Pembina OSIS yang notabene di bawah tanggung jawab Bapak Sahabuddin, S.Pd (PKM Kesiswaan) memasukkan Bapak Yatim S.Pd (PKM Humas dan keagamaan yang sekarang dig anti oleh Bapak Miwagiyanto, S.Pd) sebagai Pembina Sekretaris Bidang Organisasi Politik dan Kepemimpinan. Artinya meskipun PKM Kesiswaan dan PKM Humas adalah jabatan sejajar dalam struktur madrasah, di antara mereka tetap saling membantu satu sama lain demi kelancaran program masing-masing bagian.

f. Pengawasan

Dalam MBO, langkah-langkah perumusan tujuan (*goals setting*), perencanaan tindakan (*action planning*) dan pelaksanaannya sudah selesai, maka organisasi melanjutkan pada langkah selanjutnya yaitu pengawasan sendiri (*self control*) sebelum menyusun laporan kemajuan yang dilakukan secara berkala.

MBO merupakan sistem yang memberikan pengawasan sendiri atas keberhasilan manajer yang bersangkutan.¹⁵¹ Dengan menetapkan sasaran yang jelas dan dapat diperiksa, seseorang diberikan kesempatan

¹⁵¹ Komaruddin, *Manajemen*, 112.

untuk mengawasi pelaksanaan programnya sendiri. Hal ini dilakukan karena mereka sendiri yang merencanakan dan melaksanakan program dalam bentuk kegiatan sehingga mereka pula yang dapat mengukur sejauh mana keberhasilan tepat sasaran yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan sebagai modal penilaian terhadap kualitas kinerja personal.

Pola pengawasan di MTs Negeri 3 Surabaya sesuai dengan pola pengawasan dalam sistem MBO, yaitu pengawasan langsung dilakukan oleh masing-masing kepala bagian, karena yang lebih mengetahui sasaran setiap bagian adalah kepala bagian. Jadi Kepala madrasah tidak perlu mengawasi secara langsung. Meskipun demikian, secara struktur kepala bagian tetap harus bertanggung jawab kepada kepala madrasah.

Meskipun demikian, masih adanya pengaruh dari pusat (Mapenda-Depag) dalam proses penentuan kebijakan madrasah terkadang mempunyai efek signifikan bagi pengembangan dan pola pengawasan di internal lembaga. Keharusan mengikuti standar yang telah ditentukan oleh pusat meskipun tidak berdampak negatif terhadap pola pengawasan internal bagian madrasah, namun tetap berdampak pada kreatifitas pelaksanaan monitoring program. Akibat yang mungkin terjadi dari pengawasan yang terus menerus oleh *supervisor* adalah pegawai selalu merasa “was-was” dalam melaksanakan pekerjaannya.

g. Evaluasi

Dalam proses MBO, evaluasi merupakan peninjauan terakhir antara pimpinan dan bawahan untuk menentukan tujuan mana yang telah di capai dengan sukses dan mana yang belum dicapai. Hal ini sebagai

pedoman untuk menentukan sasaran dalam periode berikutnya dan sebagai umpan balik sehingga proses MBO merupakan suatu proses yang tidak berujung pangkal.¹⁵²

Secara berkala kepala madrasah seyogyanya mengadakan pertemuan guna melakukan peninjauan ulang terhadap semua kegiatan yang telah dan sedang berjalan. Memeriksa pencapaian program serta memberi masukan-masukan terhadap persoalan yang dihadapi serta memberikan ide-ide perbaikan. Disamping itu seorang kepala madrasah selaku *Plant Manager* juga melakukan bimbingan dan kebijakan operasional madrasah.

Pada tahap evaluasi, MTs Negeri 3 Surabaya telah melaksanakannya dengan baik dan sesuai dengan prosedur evaluasi madrasah. Yaitu setiap dua bulan sekali digelar Rapat Pimpinan (RAPIM) sebagai sarana pertanggung jawaban kepala sub unit madrasah kepada kepala madrasah. Rapat ini membahas semua permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan program masing-masing bagian. Namun sebelumnya, masing-masing bagian telah membahas dan merumuskan permasalahan yang nantinya akan dibahas secara bersama-sama kepala madrasah di dalam rapat pimpinan. Hal ini dilakukan karena masing bagian mempunyai hak otonomi dalam melaksanakan programnya.

¹⁵² Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 138-139.

Evaluasi ini dilakukan untuk meninjau kembali program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan, apakah telah atau belum mencapai sasaran.

Perspektif teoritis, salah satu proses MBO adalah melakukan peninjauan kembali hasil pelaksanaan, apakah ada kemajuan atau tidak. Dalam hal ini, kepala bagian dituntut untuk selalu memperhatikan segenap permasalahan berikut solusinya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal.¹⁵³

Selain itu, tahap evaluasi yang dilakukan oleh MTs Negeri 3 Surabaya juga telah sesuai dengan karakter implementasi MBO yaitu orientasi waktu, karena waktu merupakan pertimbangan signifikan yang harus diperhatikan dalam proses evaluasi suatu program.

2. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Meminjam bahasa Harold Kontz bahwa *management is decision making*, inti dari manajemen adalah pengambilan keputusan maka setiap kebijakan yang akan di ambil lembaga adalah tergantung oleh pendekatan manajemen yang dipakai oleh manajer setiap bagian terutama kepala madrasah sebagai high manajer dari lembaga pendidikan.¹⁵⁴

MTs Negeri 3 Surabaya yang menggunakan pendekatan MBO dalam proses pengambilan keputusan secara otomatis mengimplementasikan nilai

¹⁵³ Ibnu Syamsi, *Pokok*, 163.

¹⁵⁴ Ulbert Silalahi, *Studi*, 204

MBO untuk membuat kebijakan tertentu. Nilai-nilai tersebut yaitu penentuan tujuan secara bersama-sama, komitmen tinggi dalam pelaksanaan program, serta lebih terbuka antara satu sama lain, membangun mitra kerja antar bagian, serta orientasi pada waktu.

Berikut unsur-unsur analisis dalam proses pengambilan keputusan perspektif MBO di MTs Negeri 3 Surabaya:

a. Klasifikasi Keputusan

Peran *Management by Objective* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memberikan solusi berupa keterbukaan saat mengajukan pendapat, usulan, dan ide-ide kreatif dalam rangka tercapainya tujuan individu maupun organisasi. Selain itu, peran setiap anggota organisasi dalam pengambilan keputusan sebagai pihak yang dinilai dan manajemen sebagai pihak penilai adalah mengetahui apa saja yang harus dinilai sebelum di ambil keputusan final sehingga proses pengklasifikasian keputusan tersebut dapat meminimalisasi adanya kecemburuan sosial antar karyawan.

Klasifikasi keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *top leader and manager* lembaga juga terjadi pada kepala sub unit dibawahnya. Artinya bahwa otonomi proses klasifikasi keputusan program atau yang tidak terprogram masing-masing kepala bagian mempunyai porsi sama dengan kepala madrasah sesuai dengan program setiap

bidangnya. Misalnya Kaur Tata Usaha, Bapak Musripan, yang membawahi perbendaharaan, keamanan, perpustakaan, dan bagian umum secara struktural berhak menentukan keputusan program dan yang tidak terprogram.

Terdapat perbedaan yang signifikan antara keputusan yang terprogram dengan keputusan yang tidak terprogram yang dilakukan oleh kepala bagian. Dari penyajian data di atas dapat ditarik benang merah bahwa keputusan terprogram (*programmed decisions*) cenderung dipasrahkan pemecahannya kepada sub-unit atau anggota sub unit karena mereka sudah dianggap mampu dan lebih mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan yang akan diambil, karena mereka tentu lebih paham permasalahan bidang yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan *job description* yang telah diembannya.

Sedangkan keputusan yang tidak terprogram (*non-programmed decisions*), kepala madrasah khususnya cenderung menyelesaikannya sendiri namun tetap dengan pertimbangan dan konsultasi terhadap bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah merupakan sosok yang tegas dan dapat mencari solusi atas permasalahan yang di hadapi madrasah jika permasalahan tersebut datang secara tiba-tiba dan sifatnya dadakan.

b. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah

Secara umum kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala

madrasah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan yang baik dalam lembaga pendidikan bukanlah kepemimpinan yang bersifat otoriter karena gaya kepemimpinan yang seperti itu itu mendukung kelancaran dan implementasi MBO. Individu-individu yang ada dalam jabatan struktur madrasah melaksanakan pola kepemimpinan demokratis dan mengedepankan keterbukaan. Hal ini dapat dibuktikan melalui kesempatan yang diberikan oleh kepala masing-masing bagian kepada anggota-anggotanya untuk melaksanakan program yang telah direncanakan. Karakter kepemimpinan seperti ini juga dimiliki oleh kepala madrasah sebagai *top leader* dalam jabatan dinas.

Dari pemaparan pada penyajian data di atas maka dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan personalia MTs Negeri 3 Surabaya, mulai dari tingkatan manajer puncak (kepala madrasah), manajer menengah, hingga tingkatan manajer bawah, sesuai dengan pola kepemimpinan manajemen yang menggunakan pendekatan MBO yaitu pola kepemimpinan demokratis.

Transisi kepemimpinan madrasah dari kepemimpinan transformasional otoriter ke pola kepemimpinan demokratis partisipatif membawa dampak positif yang signifikan terhadap pengembangan dan perkembangan serta kemajuan lembaga ini. Yaitu dengan pendekatan MBO dalam melaksanakan fungsi manajemen mampu mengukir sejarah

baru yang tidak ditemukan pada masa kepemimpinan sebelumnya, pola manajerial yang harmonis, kondusif, efektif serta efisien.

Meskipun demikian, pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam suatu organisasi karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Pemanfaatan Media Pengambilan Keputusan

Banyak penyelidikan membuktikan, meskipun rapat merupakan sarana pengambilan keputusan yang efektif namun jika tidak mengetahui cara penggunaannya dengan tepat maka rapat tersebut akan banyak memakan waktu, bukan hasil yang didapat tetapi proses yang begitu lama yang justru menghambat tercapainya hasil keputusan.

Dalam hal ini peneliti mengobservasi langsung antara rapat pimpinan misalnya yang hanya dihadiri oleh PKM yang bersangkutan dengan rapat dinas atau dewan guru yang di hadiri oleh banyak personalia madrasah. Terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara dua proses rapat tersebut. Rapat pimpinan cenderung cepat karena proses pengakomodiran pendapat dan usulan tidak membutuhkan waktu lama, sedangkan rapat dewan guru cenderung lama karena proses pengakomodiran usulan dan pendapat tiap personalia madrasah.

Meskipun demikian, dengan teknik yang digunakan dalam rapat mampu mengantisipasi permasalahan waktu tersebut. Dengan tehnik *Delphi* yang notabene menggunakan kerangka pemikiran nominal (pakar), dalam hal ini biasanya kepala madrasah menunjuk semua PKM sebagai tim ahli untuk menganalisis keputusan, dan personalia yang lain hanya sebagai partisipan yang kesemuanya tidak melakukan tatap-muka.¹⁵⁵ Kalau diperlukan kepala madrasah menggunakan serangkaian kuesioner yang dikirimkan kepada responden untuk mendapatkan masukan, selanjutnya dari jawaban tersebut kemudian diolah lagi oleh pihak pengambil keputusan sebagai bahan pengambil keputusan.

Untuk pengambilan keputusan dalam rapat pimpinan (RAPIM) cukup menggunakan teknik *brainstorming* atau *nominal group*. Menurut kepala madrasah jika teknik ini kemudian digunakan dalam rapat dinas maupun dewan guru yang dihadiri oleh banyak personalia madrasah niscaya proses rapat membutuhkan waktu yang cukup lama.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Umar Nimran, *Perilaku*, 106.

¹⁵⁶ Enik Eri Purwaty, Kepala Madrasah, Wawancara, Surabaya, 2 Januari 2010.

d. Sistem Implementasi dan Pengawasan Keputusan

Sebuah organisasi yang berkembang dengan luas, mungkin akan menemui berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan, maka pimpinan tersebut perlu meminta bantuan orang lain yang dianggap mampu dan ahli. Oleh karena itu, biasanya kepala madrasah membentuk sebuah tim yang memonitoring implementasi keputusan yang sudah ditetapkan bersama sebelumnya.

Sistem implementasi dan pengawasan hasil keputusan MTs Negeri 3 Surabaya tentunya dipengaruhi oleh keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan, baik yang bersifat resmi misalnya dengan pembuatan kelompok atau juga bersifat tidak resmi dengan meminta gagasan dan saran-saran. Pembuatan keputusan lembaga yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena banyak masukan-masukan pengetahuan yang lainnya. Karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan dilakukan secara kelompok atau tidak.

Dalam penjelasan dan pembahasan tentang pelaksanaan hasil keputusan dan pengawasannya, dapat dikategorikan bahwa personalia MTs Negeri 3 Surabaya menggunakan model *satisfying* yaitu pengambilan keputusan tidak semata-mata hanya melalui pendekatan prosedur rasionalitas dan logika tetapi juga mempertimbangkan faktor realitas,

sehingga pengambil keputusan merasa puas dengan dan bangga apabila keputusan yang diambilnya membuahkan hasil yang memadai.¹⁵⁷

Hal ini bisa di lihat dari proses kebijakan yang temporal dari suatu program. Misalnya bagian perpustakaan tidak hanya mengembangkan koleksi yang berupa buku, tetapi juga pengembangan pada koleksi yang berupa multimedia, baik yang berupa audio, maupun audio visual.

3. Implementasi *Management By Objectives* (MBO) dalam proses Pengambilan Keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar pengelolaan pendidikan yaitu menjelaskan bahwa Negara memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit madrasah serta merumuskannya berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala madrasah.

Begitu pula yang terjadi di MTs Negeri 3 Surabaya, meskipun secara birokrasi pendidikan lembaga ini terikat dengan kebijakan Mapenda akan tetapi lembaga berhak secara penuh mengembangkan dan melaksanakan program sesuai dengan sub unit madrasah.

Konsekuensinya kemudian adalah pada proses pengambilan keputusan madrasah. MTs Negeri 3 Surabaya konsisten dengan pola pengambilan

¹⁵⁷ I. Gk. Manila, *Praktek*, 73.

keputusan yang manusiawi, mengikut sertakan anggota dan personalia madrasah dalam menentukan kebijakan lembaga. Semua solusi permasalahan serta proses pemilihan alternatif diakomodir semaksimal mungkin, sehingga setiap keputusan yang diambil tidak memarginalkan anggota yang lain secara psikis.

Dalam penelitian ini, setelah mengkaji notulensi rapat di didukung oleh *field note* wawancara, penulis dapat simpulkan bahwa mayoritas proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sub unit madrasah secara khusus maupun kepala madrasah secara umum adalah menggunakan proses pengambilan keputusan yang diajukan oleh Gibson, dkk. (1984). Proses-proses tersebut yaitu: penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya, identifikasi permasalahan, pengembangan, evaluasi, dan seleksi alternatif. Setelah proses tersebut selesai, kemudian dilanjutkan dengan implementasi keputusan, pengendalian, dan terakhir adalah evaluasi.¹⁵⁸ Proses-proses tersebut dilakukan terutama pada jenis keputusan kelompok yang terprogram, baik ditingkat PKM maupun kepala madrasah secara struktural.

MBO merupakan salah satu tehnik yang digunakan oleh MTs Negeri 3 Surabaya dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan untuk membangun kesepahaman bersama serta memudahkan proses pencapaian tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara umum dengan efektif dan efisien. Sehingga apabila proses pengambilan keputusan di ambil atas dasar

¹⁵⁸ H.B. Siswanto, *Pengantar*, 174-177.

kebersamaan, semua pihak diikutsertakan, serta pengambilan kebijakan tidak hanya bertumpu pada *high manager* saja, niscaya partisipasi anggota akan tinggi, adanya saling mempercayai antar bagian, perasaan dihargai, sehingga kinerja organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan.

Untuk membandingkan pernyataan tersebut, peneliti menggunakan komparasi teori sebagai pisau analisis sebagai perbandingan dengan fakta dilapangan, yaitu seperti yang ditawarkan oleh Suharsimi Arikunto bahwa butir-butir MBO sebagai salah satu pendekatan dalam proses pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut: ¹⁵⁹

Pertama, MTs Negeri 3 Surabaya telah mengimplementasikan MBO dalam proses pengambilan keputusan yaitu dimulai dengan bersama-sama mengidentifikasi dan merumuskan tujuan akhir maupun tujuan sementara yang akan dicapai oleh madrasah dengan toleransi yang tinggi serta sangat hati-hati agar tidak saling menyakitkan hati antara yang satu dengan yang lain. Faktor perasaan setiap individu sangat diperhatikan sebagai modal motivasi terhadap mereka agar melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh demi mencapai tujuan organisasi.

Adanya komitmen terhadap program di semua tingkatan manajer, tujuan pribadi dan organisasi yang selaras dan seimbang, meniscayakan proses komunikasi dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya. Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam

¹⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi*, 228-230.

nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kedua, mengukur pencapaian. Meskipun dalam lembaga pendidikan pada umumnya dan MTs Negeri 3 Surabaya khususnya tidak dapat merumuskan tingkat pencapaian tujuan secara kuantitatif, namun ukuran keberhasilan tersebut dapat dengan mudah dilihat dan dipahami. Hal ini bisa dilihat dari kompetensi lulusan yang mayoritas diterima oleh jenjang pendidikan lanjutan (SMA/MA/MAK), sehingga proses pengambilan keputusan lembaga yang mempertimbangkan dan mengkorelasikan tingkat pencapaian tujuan dengan *out-put* maupun *out come* MTs Negeri 3 Surabaya menjadi lebih rasional dengan pendekatan MBO.

Ketiga, pengambilan keputusan dengan pendekatan MBO juga mempertimbangkan waktu (*time oriented*). Dalam hal ini, pengambilan keputusan oleh kepala MTs Negeri 3 Surabaya mempertimbangkan waktu, disesuaikan dengan kemampuan personalia madrasah dalam melaksanakan tugas yang telah direncanakan selama satu tahun (setiap tahun ajaran baru) atau satu semester, jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Keempat, salah satu karakter personalia MTs Negeri 3 Surabaya adalah keterbukaan dalam berkomunikasi antar anggota maupun pimpinan yang notabene menjadikan proses pengambilan keputusan akan lebih mudah

terjalin, kepala madrasah lebih mudah menerima maupun memberikan umpan balik terhadap bawahannya.

Setelah membandingkan data, kerangka teori MBO yang diajukan oleh Peter Drucker, dan proses pengambilan keputusan yang ditawarkan oleh Gibson, dkk dengan hasil penelitian dan realitas yang ada maka dapat dianalisa bahwa implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya dilaksanakan sesuai dengan teori yang ada sehingga setiap keputusan yang di ambil oleh kepala madrasah, PKM, maupun personalia lain dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menentukan tujuan dan sasaran yang spesifik dan realistis, tepat sasaran, dan bermanfaat untuk menumbuhkan motivasi kerja personalia madrasah. Karena bagi mereka, usulan dan ide yang didengarkan sudah cukup dihargai walaupun pada proses keputusan final ternyata ide dan usulan mereka tidak disepakati dan dilaksanakan. Urgensitas partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.

Dari proses inilah MTs Negeri 3 Surabaya dengan pendekatan MBO-nya dalam proses pengambilan keputusan berusaha membangun komitmen dan idealisme pengembangan madrasah melalui kebersamaan, partisipasi anggota.