

PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA MADRASAH DAN PARTISIPASI GURU TERHADAP IMPLEMENTASI RKM DI MA SWASTA SE-KBB

Oleh:

Enjang Aris Somantri

Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia

Email: arisoma07@gmail.com

Abstrak

Madrasah aliyah sudah tentu memiliki rencana kegiatan pengembangan madrasah. Rencana kegiatan tersebut dapat berjalan efektif apabila faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat dikelola dengan baik yaitu diantaranya pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah dan Partisipasi Guru terhadap Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah (RKM). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen angket. Sampel penelitian ini berjumlah 30 MAS di wilayah Kabupaten Bandung Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi RKM.

Kata kunci: implementasi, perencanaan strategik, rencana kegiatan, pembuatan keputusan, partisipasi guru.

Abstract

Madrasa Aliyah has a strategic plan for development of madrasa. The action plan can be effective if the factors that influence it can be managed properly such decision-making head of madrasa and teacher participations. The purpose of this study is to describe and analyze the influence wheter decision making head of madrasa and participations of teacher influence on implementation activity plan in madrasa (RKM). This study uses a quantitative approach using questionnaires. Population is the subject of this study amounted to 30 private madrasa aliyah scattered in the district of Bandung Barat. The results showed that decision-making head of madrasa and participation of teacher partially and simultaneously has an influence on the implementation of RKM.

Keyword: implementation, strategic plan, activity plan, decision-making, teacher participation.

PENDAHULUAN

Suatu tantangan yang besar di hadapi madrasah sebagai unit satuan pendidikan adalah meningkatkan kualitas hasil lulusan atau out put, kualitas penampilan dan kualitas pelayanan sehingga kepala madrasah dalam memainkan fungsi dan perannya harus mampu membuat madrasah dapat berhasil, memenangkan persaingan kualitas hasil, penampilan dan pelayannya.

Madrasah Aliyah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama seyogyanya memiliki sebuah rencana strategis (renstra) yang dapat menciptakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Prof. Harry Tomlison (Fidler, 2002) mengungkapkan bahwa pengembangan sekolah dan perencanaan perbaikan sebaiknya diselaraskan melalui sebuah strategi. Hal ini sesuai dengan sistem pendidikan nasional yaitu bahwa sebuah sekolah harus memiliki rencana strategis yang

diperjelas melalui Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 19 ayat (3).

Namun pada dasarnya, lembaga pendidikan tak cukup hanya memiliki renstra saja. Tetapi juga harus mampu mengimplementasikan renstra tersebut. Bryson mengemukakan, "Creating a strategic plan is not enough. Developing effective programs, projects, action plans, budgets, and implementation processes will bring life to strategies and create value for the organization (or community) and its stakeholders." (Courtney, 2002, hlm. 211).

Hal senada diungkapkan oleh Certo, dkk. (1994, hlm. 111) yaitu bahwa "The success of an organization depends on how effectively it implements strategies." Jadi keberhasilan sebuah organisasi bukan hanya dilihat dari bagus tidaknya perencanaannya melainkan dilihat pula bagaimana strategi yang dibuat

tersebut dapat diterapkan dan dilaksanakan secara efektif. Dalam sudut pandang Scott Eacott (2008) strategi harus dapat ditampilkan dengan keterlibatan kepala madrasah dalam konteks pengaturan di lapangan.

Pelaksanaan sebuah program akan berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diantara faktor-faktor tersebut ialah *Resource implications* (Implikasi sumber daya); *Monitoring*; *Rolling operational plan* (Perputaran rencana operasional); *Managing individual performance* (Kemampuan memanej individual); *Commitment and motivation* (Komitmen dan motivasi); dan *Structure* (struktur organisasi), (Cortney, 2002; Al Khafaji, 2003).

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan program yang akan dilakukan seyogyanya mampu membuat sebuah keputusan yang baik dimana program yang dibuat harus mampu mawadahi dan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di madrasah tersebut. Sagala mengungkapkan dalam bukunya, Keberhasilan sebenarnya suatu kinerja adalah kemampuan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan serta dapat mempertahankan pencapaian tingkat operasi yang efektif dan efisien (Wheellen & Hunger, 2013, hlm. 182). Seperti dalam perspektif The Wallace Foundation (2013, hlm. 5) “...*principal leadership among the most pressing matters on a list of issues in public school education.*”

Kunci keberhasilan lain dari pelaksanaan sebuah renstra/RKM ialah implikasi sumber daya. Salah satu sumber daya yang dimaksud ialah guru sebagai salah satu stakeholder madrasah. Tanpa adanya partisipasi dari guru, implementasi renstra yang telah ditetapkan di madrasah belum tentu dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan renstra tersebut. Guru sebagai salah satu stakeholder madrasah perlu dilibatkan dalam berbagai aktifitas madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan Newcombe “*in some schools some teachers are required to attend many meetings...*” (2001, hlm. 2). Hal ini pun diungkapkan oleh Eacott, “...*however what is important, is the meaningful involment of key stakeholder,*” (2008, hlm. 361). Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana implementasi program tahunan sebuah madrasah yang dipengaruhi oleh partisipasi

guru dan pengambilan keputusan kepala madrasah.

Rumusan Masalah

1. Apakah implementasi RKM di MAS se-Kab. Bandung Barat berjalan secara efektif?
2. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah di Kab. Bandung Barat sudah baik?
3. Apakah partisipasi guru di MAS se-Kab. Bandung Barat sudah baik?
4. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah secara parsial berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?
5. Apakah partisipasi guru secara parsial berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?
6. Apakah pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru secara simultan berpengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui perkembangan proses implementasi program strategis tahunan (RKM) di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
2. Mengetahui gambaran mengenai pembuatan keputusan kepala madrasah di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
3. Mengetahui gambaran mengenai partisipasi guru di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh pembuatan keputusan kepala madrasah terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi guru terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.
6. Mengetahui seberapa besar pengaruh pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru terhadap implementasi RKM di MAS se-Kabupaten Bandung Barat.

Implementasi rencana stratejik merupakan salah satu dari tahapan manajemen strategis. Implementasi dilaksanakan setelah tahapan pembuatan strategi. Seperti yang telah disebutkan di atas, strategi terbagi ke dalam strategi dalam jangka panjang (renstra) dan strategi jangka pendek (rencana operasional).

Samuel C. Certo, dkk. (1994, hlm. 111) mengungkapkan “*The success of an organization depends on how effectively it implements strategies.*” Jadi keberhasilan sebuah organisasi ialah bagaimana strategis dapat diterapkan secara efektif. Michael E. Porter mengungkapkan hal senada dengan Certo, “*Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, which, after all, is the primary goal of any enterprise* (Porter, 2011, hlm. 4).”

David (2011, hlm. 213) menegaskan hal yang sama seperti ungkapan ahli di atas yaitu “*successful strategy formulation does not guarantee successful strategy implementation.*” Alkhafaji mengungkapkan “*strategy implementation is accomplished through organizational design and structure*” (2003, hlm. 181).

Wheelen & Hunger (2012, hlm. 21) mengatakan bahwa, “*strategy implementation is a process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures.*” Implementasi strategi merupakan sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diambil ke dalam aksi yang meliputi pengembangan program, anggaran dan prosedur.

Bryson dalam Courtney (2002, hlm. 211) mengatakan bahwa “*Creating a strategic plan is not enough. Developing effective programs, projects, action plans, budgets, and implementation processes will bring life to strategies and create value for the organization (or community) and its stakeholders.*” Sebuah organisasi tidak cukup hanya membuat sebuah perencanaan strategis saja tetapi juga pengembangan program yang efektif, proyek, rencana aksi, anggaran, dan proses penerapan akan membawa kehidupan lebih strategis dan membuat nilai tambah untuk organisasi (atau masyarakat) dan seluruh stakeholder.

Roger Courtney (2002, hlm. 210-217) menjelaskan lebih lanjut bahwa ada beberapa kunci keberhasilan sebuah rencana strategis yaitu diantaranya: *Resource implications* (Implikasi sumber daya); *Monitoring; Rolling operational plan* (Perputaran rencana operasional); *Managing individual performance* (Kemampuan memanej individual); *Commitment and motivation* (Komitmen dan motivasi); dan *Structure* (struktur organisasi).

Kepemimpinan dan manajemen merupakan hal yang tidak asing di kalangan praktisi pendidikan terutama kepala madrasah. Kepala madrasah yang ideal adalah mampu mensinergikan kemampuan manajemen dan kemampuan kepemimpinan secara simultan (Danim dan Suparno, 2009, hlm. 1).

Pengambilan keputusan melukiskan proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu (Stoner dan Wankel, 2003). Ungkapan lain menyatakan bahwa keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi (Fahmi, 2013, hlm. 233).

Husaini Usman (2013, hlm. 440) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan memiliki peranan penting bagi manajer administrator dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Definisi lain mengenai pengambilan keputusan diungkapkan oleh Agus Triono (2012, hlm. 2), yaitu serangkaian proses mental yang dilakukan seseorang dalam menentukan jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapinya.

Menurut George R. Terry, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada (Ety Rochaety, 2008, hlm. 151). Pengambilan keputusan ialah keputusan yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (problem solving) dimana intinya terletak dalam perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan yang dihadapi dan pemilihan alternatif tersebut setelah melalui proses evaluasi (Supranto, 2009).

Sedangkan pendapat dari Shull pengambilan keputusan adalah proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun sosial berdasarkan kejadian faktual dan nilai pemikiran yang mencakup aktivitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternatif sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi (Rochaety, 2008, hlm. 151). Eacott menambahkan bahwa, “*decisions made at the organisational, staff, student and community levels need to align with the overarching strategy of the institution.*” (2008, hlm. 362).

Secara umum, kata partisipasi berasal dari bahasa latin, yaitu “pars”, artinya ‘bagian’ dan “capere” artinya ‘mengambil bagian’ atau dapat juga disebut ‘peran serta’ atau keikutsertaan’. Secara sederhana partisipasi berarti ikut serta mengambil bagian. Banyak ahli memberikan pengertian mengenai konsep partisipasi. Bila dilihat dari asal katanya, kata partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris “participation” yang berarti pengambilan bagian, pengikutsertaan.

Menurut Satropoetro dalam Saendinobrata (2014, hlm. 39), partisipasi adalah keikutsertaan atau keterlibatan secara sukarela dan spontan masyarakat dalam perubahan yang diperolehnya sendiri disertai kesadaran dan tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Dr. Made pidarta, partisipasi adalah pelibatan seseorang atau beberapa orang dalam satu kegiatan (Dwiningrum, 2011, hlm. 50). Keterlibatan yang dimaksud dapat berupa keterlibatan yang bersifat emosional atau yang bersifat fisik dalam menggunakan kemampuan yang dimilikinya dalam segala kegiatan serta mendukung pencapaian tujuan dengan penuh tanggung jawab.

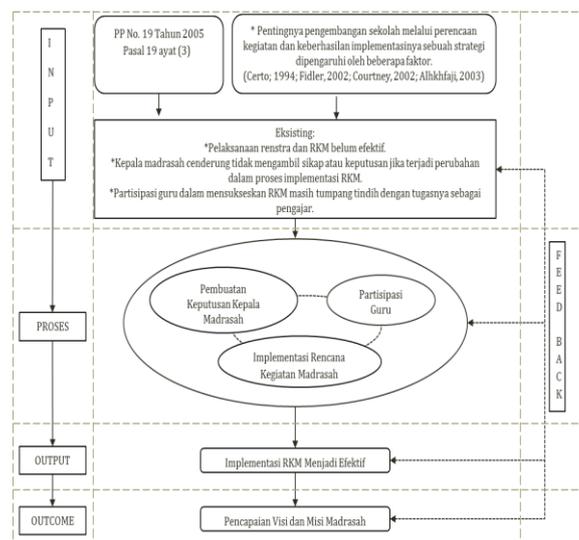
Davis dan Newstorm (1996, hlm. 179) mengemukakan, “participation is defined as

mental and emotional of person in a group situation which encourages him to contribute to group goals and share responsibility in them.” Partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Ada lima dimensi yang terdapat dalam definisi partisipasi menurut Davis dan Newstorm yaitu, (1) keterlibatan mental dan emosional; (2) motivasi; (3) kontribusi; (4) tujuan bersama; dan (5) pembagian tanggung jawab.

Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Fasli Djalal dan Dedi Supriadi, (2001: 201-202) dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini:



Hipotesis Penelitian

Hipotesis secara umum dalam penelitian ini ialah “pengambilan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru berpengaruh terhadap implementasi RKM di MAS se-Kab. Bandung Barat.” Sedangkan secara khusus,

hipotesis penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah memiliki pengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat.

2. Partisipasi Guru memiliki pengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat.

3. Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dan Partisipasi Guru

secara simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi RKM MAS se-Kab. Bandung Barat

METODE

PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner. Responden yang dijadikan subjek penelitian ialah kepala madrasah dan guru Madrasah Aliyah Swasta dengan objek penelitiannya Rencana Kegiatan Madrasah. Adapun populasi untuk seluruh Madrasah

Aliyah ini berjumlah 61 dan peneliti menggunakan teknik *proportional random sampling* untuk mendapatkan jumlah subjek yang dijadikan penelitian.

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel untuk masing-masing akreditasi ialah tabel berikut ini:

Tabel 1. Sample Penelitian

No.	Kelompok Akreditasi	Unit populasi	Perhitunga n Sampel	Sampel yang diperoleh
1.	A	10 madrasah	$\frac{10}{61} \times 30$	5 madrasah
2.	B	21 madrasah	$\frac{21}{61} \times 30$	10 madrasah
3.	C	2 madrasah	$\frac{2}{61} \times 30$	1 madrasah
4.	Belum	28 madrasah	$\frac{28}{61} \times 30$	14 madrasah
Jumlah	61 madrasah		30 madrasah	

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk melihat kecenderungan distribusi frekuensi variabel dan menentukan tingkat ketercapaian responden pada masing-masing variabel. Gambaran umum setiap variabel digambarkan oleh skor rata-rata yang diperoleh dengan menggunakan teknik *Weighted Means Scored (MWS)*.

Tujuan dari uji hipotesis yaitu untuk mengetahui apakah kesimpulan berakhir pada penerimaan atau penolakan. Adapun cara-cara yang digunakan dalam uji hipotesis ini antara lain menggunakan statistik nonparametrik dengan teknik *Analisis Korelasi Spearmen Rank (Rho)* (Sudjana, 2005; Sugiyono, 2013).

HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum variabel Y (Implementasi RKM) berada pada kategori sangat tinggi, dengan skor rata-rata 4,12. Untuk variabel X1 (Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah) berada pada kategori sangat tinggi, dengan

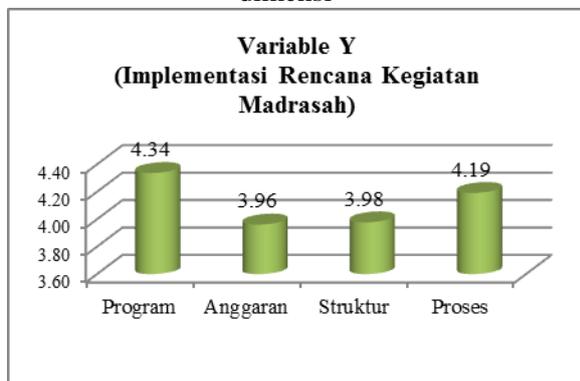
skor rata-rata 4,21. Sedangkan untuk variabel X2 (Partisipasi Guru) berada pada kategori tinggi, dengan skor rata-rata 3,90.

Tabel 2. Gambaran Skor variabel Penelitian

No.	Variabel	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Y	4,12	Sangat tinggi
2.	X ₁	4,21	Sangat tinggi
3.	X ₂	3,90	Tinggi

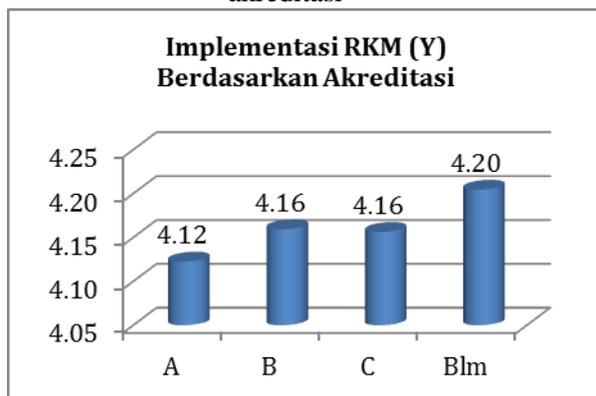
Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel implementasi RKM (Y) berdasarkan dimensi penelitian.

Diagram 1. Gambaran Variabel Y berdasarkan dimensi



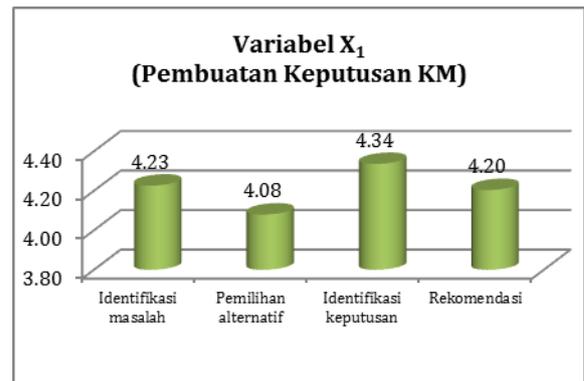
Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel implementasi RKM (Y) berdasarkan masing-masing akreditasi.

Diagram 2. Gambaran variabel Y berdasarkan akreditasi



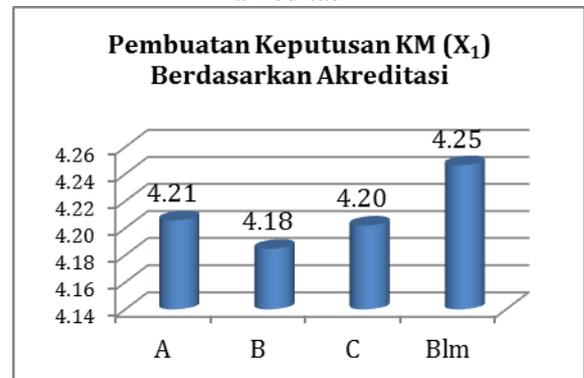
Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel Pembuatan Keputusan Kepala Mdrasah (X₁) berdasarkan dimensi penelitian.

Diagram 3. Gambaran Variabel X₁ berdasarkan dimensi



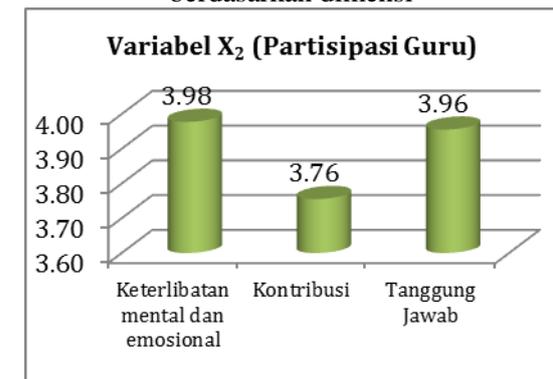
Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel Pembuatan Keputusan Kepala Mdrasah (X₁) berdasarkan masing-masing akreditasi.

Diagram 4. Gambaran variabel X₁ berdasarkan akreditasi



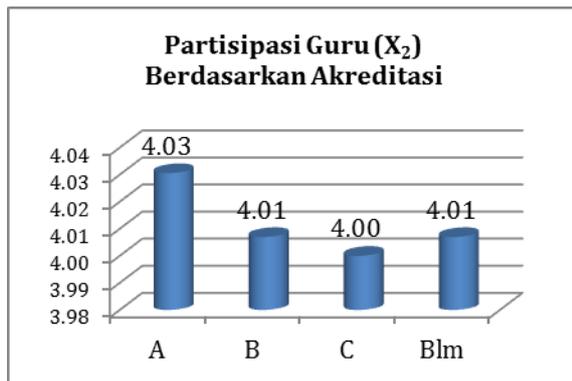
Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel Partisipasi Guru (X₂) berdasarkan dimensi penelitian.

Diagram 5. Gambaran Variabel X₂ berdasarkan dimensi



Berikut diagram gambaran umum mengenai variabel Partisipasi Guru (X₂) berdasarkan masing-masing akreditasi.

Diagram 6. Gambaran variabel X₂ berdasarkan akreditasi



Selanjutnya, hasil uji persyaratan analisis menunjukkan bahwa distribusi tidak berdistribusi secara normal. Sehingga teknik analisis hipotesis menggunakan statistika non-parametrik Spearman Rank. Sedangkan untuk hasil uji homogenitas data menunjukkan bahwa data berdistribusi secara homogen dengan taraf signifikansi $\alpha=0,05$. Hasil uji persyaratan analisis dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Uji persyaratan Analisis

Variabel	Normalitas ($\alpha = 0,05$)	Homogenitas ($\alpha = 0,05$)	Linieritas ($F_{\text{tabel}} = 3,35$)
Implementasi RKM	0,000 (Tidak Berdistribusi Normal)	0,200 (Homogen)	-
Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah	0,000 (Tidak Berdistribusi Normal)	0,650 (Homogen)	2,665 (Linier)
Partisipasi Guru	0,000 (Tidak Berdistribusi Normal)	0,458 (Homogen)	1,136 (Linier)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan teknik Spearman Rank, menunjukkan bahwa variabel X₁ dan X₂

memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel Y. Berikut tabel hasil uji hipotesis:

Tabel 4. Rangkuman hasil pengujian hipotesis

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
X ₁ → Y	0,219	0,016	6,7%	93,3%
X ₂ → Y	0,367	0,000	16,2%	83,8%
X ₁ & X ₂ → Y	0,426	0,000	18,1%	81,9%

Pembahasan Gambaran Implementasi RKM MAS se-Kabupaten Bandung Barat (Y)

Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah merupakan salah satu bagian dari Rencana Strategis Madrasah dan dikenal dengan istilah lain yaitu Rencana Jangka

panjang dan Rencana Jangka Pendek atau Rencana Kegiatan Tahunan.

Pembuatan rencana kegiatan dilakukan oleh para perencana madrasah dalam hal ini dapat berupa tim perumus perencanaan kegiatan atau pun dalam melibatkan seluruh stakeholder madrasah. Setelah perencanaan terbentuk, isi perencanaan diimplementasikan oleh seluruh stakeholder sesuai dengan program masing-masing yang tercantum dalam RKM tersebut. Hal ini sesuai dengan ungkapan Bryson yang menyatakan bahwa, sebuah organisasi tidak cukup hanya memiliki perencanaan yang baik, tetapi yang paling penting adalah bagaimana setiap rencana tersebut dapat diimplementasikan secara efektif (Courtney, 2005).

Pertama, program telah dibuat dengan sangat baik. Hal ini terlihat pada skor rata-rata indikator sebesar 4,34. Hal ini sesuai dengan pernyataan Wheelen dan Hunger "*strategy implementation involves establishing programs to create a series of new organization activities,*" (2012, hlm 274). Program dipahami sebagai hal penting yang harus diatur agar aktifitas organisasi dapat dilakukan dengan serius. Adapun indikator yang dijadikan penelitian ialah indikator tujuan kegiatan dan bentuk kegiatan. Rata-rata skor indikator pertama sebesar 4,68 yang berarti sangat baik, dan indikator kedua sebesar 4,00 yang berarti baik.

Kedua, ketersediaan anggaran dalam implementasi RKM masih termasuk dalam kategori baik dengan nilai rata-rata MWS sebesar 3,96. Indikator yang menjadi objek penelitian ialah sumber anggaran dan bagaimana kesesuaian anggaran dengan program. Kedua indikator ini masing-masing dengan skor rata-rata 3,72 dan 4,20 yang berarti masuk dalam kategori baik dan sangat baik. Hal ini sejalan dengan ungkapan Fred R. David, "*resource allocation is a central management activity that allows for strategy execution.*" (2011, hlm. 219), dan ungkapan Fidler, "*The strategic plan should have a sub-plan which deals with resources – their acquisition and allocation,*" (2002, hlm. 111).

Berkaitan dengan kedua indikator di atas, Jhon Sterling (2003, hlm. 33) mengungkapkan, "*Action planning and budgeting are among the oldest management tools and yet they remain effective for ensuring that implementation occurs and that tactics align with strategy.*" Rencana tindakan dan

penganggaran merupakan alat manajemen yang efektif yang dapat memastikan bahwa pelaksanaan terjadi dan taktik selaras dengan strategi.

Ketiga, struktur organisasi pelaksanaan RKM termasuk ke dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dengan skor rata-rata WMS yang dihasilkan sebesar 3,98 dengan pengujian indikator yang digunakan ialah aturan atau prosedur pelaksanaan kegiatan mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,99 dan indikator penanggung jawab kegiatan mendapatkan skor rata-rata 3,96. Struktur yang jelas tentu akan mempengaruhi terhadap kegiatan RKM karena dalam implementasi RKM perlu adanya koordinasi dari orang-orang yang terkait di madrasah (Wheelen dan Hunger, 2012). Hal ini sesuai pula dengan ungkapan Courtney, "*To deliver an organizational strategy there needs to be an appropriate structure through which the strategy can be delivered,*" (2005, hlm. 215).

Keempat, proses implementasi RKM masuk ke dalam kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang diperoleh ialah 4,19. Proses ini diteliti berdasarkan tiga indikator yaitu pelaksanaan kegiatan dengan skor rata-rata 4,20; strategi pelaksanaan dengan skor rata-rata 4,08; dan mekanisme kegiatan dengan nilai 4,30). Dengan kata lain implementasi RKM di kabupaten Bandung Barat, proses implementasi dapat dikatakan berjalan dengan efisien sesuai dengan fokus implementasi (lihat David, 2011, hlm. 213).

Proses implementasi sangat berkaitan erat dengan seluruh stakeholder di madrasah dan perlu dipastikan bahwa proses kegiatan dapat dilaksanakan (Courtney, 2005). Hal ini tentu memerlukan kerjasama yang baik agar berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan ungkapan Wheelen dan Hunger, "*Process steps that have traditionally been performed sequentially can be improved by performing them concurrently using cross-functional work teams,*" (2012, hlm. 290).

Gambaran Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah dalam Konteks Implementasi RKM (X₁)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah termasuk dalam kategori sangat baik dengan skor rata-rata sebesar 4,21. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai decision maker

telah membuat keputusan yang terkait dalam implementasi RKM dengan sangat baik. Kepala Madrasah merupakan tokoh sentral dalam implementasi RKM. Hal ini dikarenakan kepala madrasah memiliki tugas untuk menentukan kebijakan mengenai program yang akan dilaksanakan. Pentingnya kepala madrasah dalam penentuan program telah diungkapkan oleh Fidler, *“Whichever decision-making process is used it is essential that all parties acknowledge their part in the process,”* (2002, hlm. 53).

Keputusan kepala madrasah merupakan salah satu faktor penting karena baik tidaknya keputusan akan sangat menentukan efektif tidaknya pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan (Stoner, 2003).

Pertama, tahapan identifikasi masalah oleh kepala madrasah dinilai sangat baik. Adapun indikator-indikator penilaian tahapan ini ialah: (1) menentukan persoalan dengan skor 4,24; (2) mengenali tujuan-tujuan keputusan dengan skor 4,44; dan (3) mendiagnosis sebab-sebab permasalahan dengan skor 4,01. Seorang kepala madrasah harus selalu memperhatikan setiap perubahan yang terjadi baik perubahan dalam internal madrasah maupun perubahan yang ada di luar lingkungan madrasah. Hal ini guna mengantisipasi hal-hal buruk yang dapat mengganggu proses pelaksanaan RKM itu sendiri. Hal ini sesuai dengan paparan William Pounds (Stoner, 2003). Terdapat empat situasi yang membuat manajer cenderung waspada terhadap kemungkinan timbulnya masalah: (1) kalau ada penyimpangan dari pengalaman masa lalu; (2) ada penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan; (3) ada orang lain yang menyodorkan masalah kepada manajer; dan (4) pesaing mengungguli organisasi manajer yang bersangkutan.

Kedua, kepala madrasah telah melakukan pemilihan alternatif dengan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,08. Pada dimensi ini, indikator yang dijadikan penelitian bagaimana kepala madrasah mencari alternatif yang kreatif dalam memecahkan masalah yang muncul, dan penilaian kepala madrasah terhadap setiap alternatif yang muncul. Berdasarkan data penelitian, kedua indikator tersebut memiliki skor 4,27 dan 3,89 yang berarti termasuk dalam kategori sangat baik untuk indikator pertama dan untuk indikator kedua termasuk kategori baik.

Ketiga, kepala madrasah telah melakukan identifikasi keputusan dengan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang didapatkan dari hasil penelitian sebesar 4,34. Pada tahap identifikasi keputusan, kepala madrasah dapat mengikutsertakan pihak lain karena memiliki beberapa keuntungan seperti yang diungkapkan Fidler, *“Involvement in decision-making has two major benefits: an improvement in the quality of the decisions, and improved motivation and commitment of those involved,”* (2002, hlm. 51). Namun Wheelen dan Hunger mengungkapkan, *“Once stakeholder impacts have been identified, managers should decide whether stakeholder input should be invited into the discussion of the strategic alternatives,”* (2012, hlm. 77). Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah dapat mengajak orang lain namun tidak serta merta kepala madrasah mengajak siapa saja untuk ikut mengidentifikasi keputusan tersebut. Fidler menambahkan, *“Consultation with others may take place after a tentative decision has been formulated and may be held either with individuals on a one-to-one basis or a group may be consulted together,”* (2002, hlm. 53).

Keempat, kepala madrasah melakukan rekomendasi keputusan dengan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata sebesar 4,20. Rekomendasi ini dilakukan dengan cara memilih alternatif yang memang sesuai dengan masalah yang muncul. Kepala madrasah membuat rekomendasi atau keputusan kemudian disampaikan kepada seluruh stakeholder. Adapun penyampaian masing-masing kepala madrasah berbeda satu sama lain. Terlepas dari cara penyampaian masing-masing kepala madrasah, etika dalam menentukan rekomendasi pun harus diperhatikan karena jika tidak dapat memberikan dampak yang kurang baik. Hal seperti inilah yang menjadi perhatian Wheelen dan Hunger dalam ungkapannya, *“Given this lack of ethical behavior among students, it is easy to understand why some could run into trouble if they obtained a job at a corporation having an unethical culture,”* (2012, hlm. 79). Proses penyampaian nilai atau norma harus sangatlah diperhatikan. Sebagaimana ungkapan Wheelen dan Hunger *“This difference in values can make it difficult for one group of people to understand another’s actions.”* (2012, hlm. 80).

Gambaran Partisipasi Guru dalam Konteks Implementasi RKM (X₂)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, partisipasi guru dalam konteks implementasi RKM termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari skor perolehan rata-rata sebesar 3,90. Terdapat tiga dimensi yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu keterlibatan mental dan emosional guru dalam setiap kegiatan, kontribusinya terhadap kegiatan, dan rasa tanggung jawab guru dalam melaksanakan implementasi RKM. Tingginya skor yang didapat dari penelitian ini, menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam mensukseskan semua program madrasah yang tercantum dalam RKM adalah tinggi.

Pertama, keterlibatan mental dan emosional guru dalam berpartisipasi mensukseskan RKM tergolong baik atau tinggi. Skor rata-rata yang diperoleh sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan adanya kerjasama yang baik dari guru dalam melaksanakan kegiatan RKM. Sikap positif guru dalam implementasi RKM sangat terlihat dengan perolehan skor sebesar 4,09 yang artinya termasuk dalam kategori sangat baik/tinggi. Hal ini menunjukkan suasana madrasah yang kondusif. Luthans mengatakan bahwa emosi positif dan negatif di tempat kerja berhubungan dengan kesesuaian tujuan (positif) dan ketidaksesuaian tujuan (negatif) (2006, hlm. 328).

Kedua, kontribusi guru dalam mengimplementasikan RKM tergolong baik atau tinggi. Skor kecenderungan yang didapatkan sebesar 3,76. Indikator kesediaan secara fisik sesuai kemampuan dan membantu secara moral tergolong sangat tinggi. Hanya saja pada indikator bantuan materil hanya termasuk dalam kategori cukup. Hal ini memang menjadi sebuah kewajaran mengingat status kepegawaian guru mayoritas masih honorer. Hal ini berdasarkan data yang diperoleh dari kementerian agama dan terkonfirmasi melalui hasil wawancara dengan Kepala Seksi Madrasah Kemenag KBB, guru yang telah diangkat menjadi PNS baru sedikit, mayoritas di antara mereka masih honorer.

Ketiga, tanggung jawab guru sebagai pelaksana kegiatan RKM termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan sebesar 3,96. Tingginya rasa tanggung jawab guru dalam

implementasi RKM ini memang sudah menjadi salah satu tugas guru sebagai tenaga pendidik. Hal ini pun sesuai dengan ungkapan Mintzberg dalam kajiannya mengenai *the rise and fall of strategic planning* menekankan pentingnya rasa tanggung jawab, “*responsibility for its execution rests with the staff planners in practice,*” (Courtney, 2005, hlm. 67).

Analisis Pengaruh Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah (X₁) terhadap Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah (Y) di Madrasah Aliyah Swasta se-Kabupaten Bandung Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah terhadap Implementasi RKM. Hal ini berarti bahwa semakin baiknya Kepala Madrasah dalam membuat keputusan akan diikuti oleh meningkatnya efektifitas implementasi RKM. Berdasarkan perhitungan statistik melalui uji korelasi, di dapat kan bahwa pengaruh antara variable X1 terhadap Y adalah sebesar **0,219**. Setelah itu, dikonsultasikan pada tabel kriteria harga koefisien korelasi, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan berada dalam kategori **rendah**.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses pembuatan keputusan yang dimulai dari tahap (1) mengidentifikasi masalah, (2) memilih dan mengembangkan alternatif, (3) mengidentifikasi alternatif untuk dijadikan keputusan, dan (4) merekomendasikan keputusan; berpengaruh positif terhadap implementasi RKM. Besarnya pengaruh dari koefisien determinasi tersebut adalah hanya sebesar **6,7%**.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Heini Ikävalko dan Petri Aaltonen dengan menyatakan bahwa “*Middle managers do have a role in strategy implementation as well,*” (2001, hlm 16). Mereka menegaskan mengenai pentingnya keputusan dalam rangka mempengaruhi bawahannya dalam proses implementasi.

Kepala madrasah sebagai *decision-maker* membuat keputusan dengan didasari pemikiran rasional mengenai tujuan mutu pendidikan. Proses keputusan terhadap RKM yang telah diambil oleh kepala madrasah merupakan rasionalisasi dari visi dan misi serta tujuan pendidikan itu sendiri. Hal ini

sejalan dengan ungkapan Fidler (2002, hlm. 53),

“... decision-making contribute two broad approaches to the issue of involvement. However, it should be said that these models oversimplify the complexity of the real world and the observed thinking processes of school managers.”

Analisis Pengaruh Partisipasi Guru (X₂) terhadap Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah (Y) di Madrasah Aliyah Swasta se-Kabupaten Bandung Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Partisipasi Guru terhadap Implementasi RKM. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi partisipasi guru maka implementasi RKM akan semakin efektif dan efisien. Berdasarkan perhitungan statistik melalui uji korelasi, di dapat bahwa pengaruh antara variable X₂ terhadap Y adalah sebesar **0,367**. Setelah itu, dikonsultasikan pada tabel kriteria harga koefisien korelasi, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan berada dalam kategori **rendah**.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam implementasi RKM terdiri dari tiga dimensi pokok, yaitu (1) keterlibatan mental dan emosional guru, (2) kontribusi guru dalam mengimplementasikan RKM, dan (3) rasa tanggung jawabnya terhadap beban dan tugas yang diemban. Adapun besaran pengaruh partisipasi guru dalam uji koefisien determinasi tersebut adalah **16,2%**. Sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang mendukungnya.

Guru merupakan salah satu sumber daya yang ada di madrasah yang perlu diperhatikan untuk selalu diikutsertakan dalam proses implementasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jhon Sterling (2003, hlm. 32) yang menyatakan bahwa, *“Involving people directly in the strategy development process has paid off for a number of the CEOs we interviewed.”* Ia mengungkapkan bahwa melibatkan guru dalam proses pengembangan, dalam hal ini pelaksanaan RKM, merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan karena dari dalam diri mereka memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakannya. Senada dengan yang dikemukakan oleh Jhon Sterling, Poister dkk.

(2010, hlm. 539) jg menyebutkan dalam kesimpulan penelitiannya, *“Including multiple stakeholders in the process is one factor that has been shown to lead to improved outcomes.”* Melibatkan beberapa stakeholder dalam proses implementasi adalah salah satu faktor yang dapat diperlihatkan agar hasil yang diharapkan dapat tercapai.

Terkait dengan partisipasi guru dalam implementasi RKM ini, Wheelen dan Hunger menegaskan pentingnya penempatan guru dalam setiap bidang RKM dan mendorong guru agar mengeluarkan segala kemampuan yang ada dalam melaksanakan segala tugasnya (2012, hlm. 302), *“The implementation of new strategies and policies often calls for new human resource management priorities and a different use of personnel.”* Hal ini sejalan dengan pemikiran Davis (2011, hlm 238) yang menyatakan, *“Strategy implementation poses a threat to many managers and employees in an organization.”*

Selain itu, Stone dkk (1999, hlm. 416) menegaskan mengenai adanya variabel lain dalam menunjang implementasi yang menyatakan bahwa, *“Financial performance is likely to be important to board members whereas operational performance is more likely to be important to program staff and managers.”*

Analisis Pengaruh Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah (X₁) dan Partisipasi Guru (X₂) secara simultan terhadap Implementasi Rencana Kegiatan Madrasah (Y) di Madrasah Aliyah Swasta se-Kabupaten Bandung Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah dan Partisipasi Guru secara simultan terhadap Implementasi RKM. Hal ini berarti bahwa semakin bagus kemampuan kepala madrasah dalam membuat keputusan serta semakin tinggi partisipasi guru maka implementasi RKM akan semakin efektif dan efisien. Berdasarkan perhitungan statistik melalui uji korelasi, di dapat bahwa pengaruh antara variable X₁ dan X₂ terhadap Y adalah sebesar **0,426**. Setelah itu, dikonsultasikan pada tabel kriteria harga koefisien korelasi, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan berada dalam kategori **cukup**.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembuatan keputusan

kepala madrasah dan partisipasi guru berpengaruh terhadap implementasi RKM. Adapun besaran pengaruh partisipasi guru dalam uji koefisien determinasi tersebut adalah **18,1%**. Sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang mendukungnya.

Courtney (2002) mengungkapkan beberapa faktor determinan yang mempengaruhi implementasi RKM ini diantaranya ialah: implikasi sumber daya baik manusia, fisik, finansial dan sistem; pergantian rencana operasional; motivasi dan komitmen dari seluruh *stakeholder*; struktur yang baik dalam setiap kegiatannya. Selain itu Al-

Khafaji (2003) pun menuturkan beberapa faktor agar implementasi dapat berjalan efektif yaitu: struktur yang baik, ketersediaan sumber daya, budaya organisasi, kebijakan, sistem *reward*, dan gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian ini dikuatkan oleh Hanna Lehtimäki dan Katja Karintaus (2013, hlm. 236), mereka menyatakan bahwa keikutsertaan semua staff (*skill in working together*) dalam mensukseskan program dan saling mendukung antara satu sama lain serta kemampuan kepala dalam membuat keputusan sebagai bagian dari *personal responsibility* kepala madrasah.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Implementasi RKM berada pada kategori sangat tinggi.
2. Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah berada pada kategori sangat tinggi.
3. Partisipasi guru berada pada kategori tinggi.
4. Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah berpengaruh secara signifikan sebesar 6,7% terhadap implementasi RKM. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruhnya berada pada kategori rendah.
5. Partisipasi guru berpengaruh secara signifikan sebesar 16,2% terhadap implementasi RKM. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruhnya berada pada kategori rendah.
6. Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah dan Partisipasi guru secara bersamaan berpengaruh secara signifikan sebesar 18,1% terhadap implementasi RKM. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruhnya berada pada kategori cukup.

Implikasi

1. Kepala madrasah dapat termotivasi untuk mempelajari dan menguasai gaya

kepemimpinan dan dapat mengasah kembali kemampuannya sebagai seorang pemimpin, terutama dalam membuat keputusan.

2. Mendorong para guru untuk terus meningkatkan kemampuan dan partisipasinya dalam seluruh program kegiatan yang telah direncanakan baik oleh madrasah tersebut maupun program yang telah direncanakan oleh pemerintah.

Rekomendasi

1. Kemampuan kepala madrasah dalam membuat keputusan perlu ditingkatkan kembali hal ini dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan dibidang administrasi pendidikan.
2. Partisipasi guru sudah cukup namun perlu diadakan pelatihan dan pengembangan terhadap guru agar komitmen dan motivasi dalam melaksanakan RKM dapat terus terjaga.
3. Dalam mewujudkan kualitas madrasah yang baik sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah maka diperlukan adanya koordinasi dan kerja sama yang baik antara pihak madrasah dan *stakeholder*.

DAFTAR PUSTAKA

Alkhafaji, Abbass F. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.

Certo, Samuel C., & J. Paul Peter. 1994. *Strategic Management: Concepts and Applications*. Chicago: Austen Press.

Cortney, Roger. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. New York: Routledge.

- Danim, Sudarwan, Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, Keit, John W. Newstorm. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Davis, Russell. G., dkk. 1980. *Planning Education for Development: Volume I*. Massachusetts: Daamen/Novak Printing Co. Inc. Vermont.
- Dwiningrum, Siti Irene Astuti. 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis dan Empirik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eacott, Scott. 2008. *Strategy in Educational Leadership: in Search of Unity*. *Journal of Educational Administration* Vol. 46 No. 3. London: Emerald Group Publishing Limited.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Fidler, Brian. 2002. *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Ikävälko, Heini dan Petri Aaltonen. 2001. *Middle Managers' Role in Strategy Implementation: Middle Managers View*. Lyon: EGOS Colloquium.
- Jalal, Fasli., Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Lehtimäki, Hanna dan Katja Karintaus. 2013. *The Social Embeddedness of Strategy Implementation*. <http://bmc.sagepub.com/content/2/2/229>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007
- Porter, Michael E. 2011. *Harvard Business Reviews Must Reads On Strategy*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rochaety, Ety. 2008. *SIM Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saendinobrata, Muhamad. 2014. *Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat Miskin: Studi tentang Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Pedesaan di Kab. Sukabumi Prov. Jabar*). Disertasi. Bandung: Unpad.
- Sterling, John. 2003. *Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works*. Bingley U.K.: MCB University Press.
- Stone, Melissa M., dkk. 1999. *Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions*. London: Sage. <http://aas.sagepub.com/content/31/3/378>
- Stoner, James A.F., Chaerles Winkel. 2003. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana. 2005. *Metoda Statistika*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Sugiyono. 2013. *Statistika Nonparametrik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. 2009. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Prentice Hall.