

**PERENCANAAN STRATEGIK BRYSON DALAM PENGEMBANGAN
ORGANISASI SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH KEMENTERIAN
AGAMA KOTA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Disusun Oleh:
SITIMASLINDA
NIM: 15490095

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2020

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Siti Maslinda
NIM : 15490095
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya ini dengan judul **“Perencanaan Strategik Bryson dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta”** adalah asli karya atau penulisan saya sendiri bukan plagiasi dari hasil orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Harap maklum adanya. Terimakasih.

Yogyakarta, 22 April 2020

ng menyatakan,



Siti Maslinda
Siti Maslinda
NIM. 15490095

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Maslinda
NIM : 15490095
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya tidak menuntut kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga (atas pemakaian jilbab dalam ijazah Strata Satu saya). Seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut karena penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran mengharap ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 22 April 2020

Yang menyatakan,



Siti Maslinda
NIM. 15490095

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
FM-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Persetujuan Skripsi
Lam : -

Kepada :
**Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**
di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa Skripsi saudara :

Nama : Siti Maslinda
NIM : 15490095
Judul Skripsi : **Perencanaan Strategik Bryson Dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan.

Dengan ini kami berharap agar Skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 13 Mei 2020
Pembimbing Skripsi

Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 19791011 200912 1 005



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah dilaksanakan munaqosyah pada hari Senin tanggal 18 Mei 2020 dan skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini dinyatakan lulus dengan perbaikan, maka setelah membaca, meneliti, dan mengoreksi perbaikan seperlunya, kami selaku konsultan berpendapat bahwa Skripsi saudara :

Nama : Siti Maslinda
NIM : 15490095
Judul Skripsi : **Perencanaan Strategik Bryson Dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan.

Dengan ini kami berharap agar Skripsi Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 18 Mei 2020

Konsultan,

Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 19791011 200912 1 005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-724/Un.02/DT/PP.00.9/06/2020

Tugas Akhir dengan judul :

PERENCANAAN STRATEGIK BRYSON DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : SITI MASLINDA
Nomor Induk Mahasiswa : 15490095
Telah diujikan pada : Senin, 18 Mei 2020
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang


Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd
NIP. 19791011 200912 1 005

Penguji I

Penguji II


Dr. Ahmad Arifi, M.Ag.
NIP. 19661121 199203 1 002


Nora Saiva Jannana, M.Pd.
NIP. 19910830 201801 2 002

Yogyakarta, 18 Mei 2020

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dekan



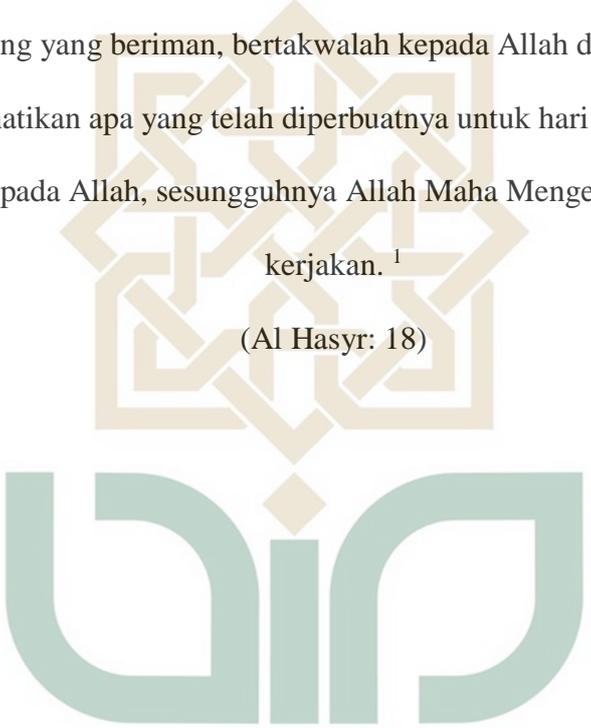

Dr. Ahmad Arifi, M.Ag.
NIP. 19661121 199203 1 002

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (الحشر: ١٨)

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹

(Al Hasyr: 18)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ GB Team, *Mushaf Standar Indonesia Departemen Agama Republik Indonesia*, (Solo: PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2012), hlm. 548.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَ أَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ،
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ،
أَمَّا بَعْدُ.

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Perencanaan Strategik Bryson dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta” dengan baik. Shalawat beriringan salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan umatnya hingga akhir zaman, amin.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini dengan senang hati dan penuh syukur peneliti sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ahmad Arifi, M. Ag, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijga Yogyakarta, yang telah membantu dan memberi pengarahan yang berguna selama peneliti menjadi mahasiswa.
2. Bapak Dr. Imam Machali, M. Pd., selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus sebagai Dosen Pembimbing Skripsi yang memberikan motivasi, bantuan dan dukungannya kepada peneliti selama menempuh studi dan dalam penyelesaian skripsi.

3. Bapak Dr. Zainal Arifin, M. S. I selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam menempuh perkuliahan di studi Manajemen Pendidikan Islam.
4. Bapak Rinduan Zain S. Ag, MA selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan dukungan berupa motivasi dan arahan yang sangat berguna dalam keberhasilan peneliti selama menempuh studi dan penyelesaian skripsi.
5. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang dengan sabar mendidik dan membimbing peneliti selama menempuh studi di program studi Manajemen Pendidikan Islam.
6. Ibu Dra. Uswatun Hasanah selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta dan seluruh staf yang telah memberikan izin serta bersedia membantu, memberi arahan dan motivasi kepada peneliti dalam melaksanakan penelitian dan menyelesaikan skripsi.
7. Kedua orang tua saya tercinta, Abah Mastur dan Ibu Painah (Almh) yang selalu memberikan nasihat, arahan, bimbingan, dukungan dan do'a yang sangat berarti bagi peneliti. Serta Kakak-kakak tersayang yang selalu memberikan dukungan dan arahan selama menjadi mahasiswa dan menyelesaikan skripsi.

8. Teman-teman Assyamil dari prodi Manajemen Pendidikan Islam 2015, Keluarga Rayon Wisma Tradisi khususnya Korp Granit, Keluarga Besar Pondok Pesantren Ulul Albab Balirejo dan semua saudaraku yang sama-sama menempuh studi di Yogyakarta yang telah banyak memberi motivasi dan dukungan selama peneliti menempuh studi dan menyelesaikan skripsi.

Semoga semua bantuan, bimbingan, motivasi, doa dan dukungan yang telah diberikan dapat dicatat sebagai amal baik oleh Allah SWT. Aamiin

Yogyakarta, 07 Februari 2020

Peneliti,



Siti Maslinda
NIM. 15490095



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
SURAT PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI	v
PENGESAHAN SKRIPSI.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
HALAMAN ABSTRAK.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
D. Kajian Penelitian Terdahulu.....	9
E. Kerangka Teori.....	13
F. Metode Penelitian.....	24
1. Jenis Penelitian.....	24
2. Teknik Penentuan Subyek.....	25

3. Teknik Pengumpulan Data.....	27
4. Keabsahan Data.....	29
5. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	30
6. Metode Olah Data	33
G. Sistematika Pembahasan	35
BAB II GAMBARAN UMUM SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH	
KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA	37
A. Letak Geografis.....	37
B. Sejarah Seksi Pendidikan Madrasah	38
C. Profil Seksi Pendidikan Madrasah	39
D. Visi dan Misi Seksi Pendidikan	39
E. Fungsi Seksi Pendidikan Madrasah	41
F. Struktur Organisasi dan Tugas Seksi Pendidikan Madrasah.....	41
G. Sarana dan Prasarana Seksi Pendidikan Madrasah	53
BAB III PERENCANAAN STRATEGIK BRYSON DALAM	
PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH	
KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA	58
A. Perencanaan Strategik dalam Perspektif Bryson di Seksi Pendidikan Madrasah.....	58
1. Memulai dan Menjaga Proses di Dalam dan Luar Organisasi.	59
2. Mengidentifikasi Wewenang Organisasi	66
3. Memperjelas Misi dan Nilai Organisasi.....	70
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan Strategik dalam Perspektif Bryson di Seksi Pendidikan Madrasah	76
1. Melakukan Analisis SWOT	77
2. Mengidentifikasi Isu Krusial Bagi Strategi Organisasi.....	85
C. Pengembangan Strategik Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah dalam Perspektif Bryson	89
1. Merumuskan Strategi untuk Mengendalikan Isu	90
2. Mendalami Kembali Strategi yang Sudah Dirumuskan.....	91
3. Memperdalam Visi Bagi Organisasi	93

4. Merencanakan Pengimplementasian yang Efektif.....	95
5. Mengevaluasi Strategi.....	97
BAB IV PENUTUP	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran.....	105
C. Penutup.....	106
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN-LAMPIRAN	111



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Perencanaan Strategik dari Bryson	18
Gambar 2. Struktur Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah	42
Gambar 3. Hasil Penelitian Perencanaan Strategik Bryson	101



DAFTAR TABEL

TABEL 1 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian	31
TABEL 2 : Daftar Barang Ruangan Seksi Pendidikan Madrasah	55
TABEL 3 : Daftar Ruangan Seksi Pendidikan Madrasah	57
TABEL 4 : Perencanaan Strategik dalam Perspektif Bryson.....	75
TABEL 5 : Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan Strategik ...	88
TABEL 6 : Pengembangan Strategik Organisasi.....	99



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Surat Penunjukkan Pembimbing
Lampiran II	: Bukti Seminar Proposal
Lampiran III	: Berita Acara Seminar
Lampiran IV	: Surat Izin Penelitian
Lampiran V	: Pedoman Wawancara
Lampiran VI	: Catatan Observasi
Lampiran VII	: Catatan Wawancara
Lampiran VIII	: Transcript Wawancara
Lampiran IX	: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
Lampiran X	: Kartu Bimbingan Skripsi
Lampiran XI	: Surat Keterangan Bebas Nilai C-
Lampiran XII	: Ijazah Terakhir
Lampiran XIII	: Surat AKTA
Lampiran XIV	: Sertifikat SOSPEM
Lampiran XV	: Sertifikat ICT
Lampiran XVI	: Sertifikat PKTQ
Lampiran XVII	: Sertifikat TOEFL
Lampiran XVIII	: Sertifikat PLP 1
Lampiran XIX	: Sertifikat PLP 2
Lampiran XX	: Sertifikat KKN
Lampiran XXI	: <i>Curriculum Vitae</i>

ABSTRAK

Siti Maslinda. Perencanaan Strategik Bryson dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020.

Latar belakang penelitian ini berawal dari rotasi dan mutasi kepegawaian yang terjadi di Kemenag DIY. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY (Kakanwil Kemenag DIY) telah beberapa kali melakukan rotasi dan mutasi kepegawaian baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Hal ini banyak menuntut Kepala Seksi di Kemenag Kabupaten/Kota untuk dapat mengatur ulang strategi manajerial dalam organisasi salah satunya di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Di sisi lain manajemen strategik Bryson sangat lekat untuk diterapkan dalam mengatur ulang strategi manajerial organisasi ketika dalam pertengahan pelaksanaan organisasi. Oleh karena itu manajemen strategi ini dapat diterapkan di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sasarannya adalah seluruh unsur yang terlibat dalam perencanaan strategik dan pengembangan organisasi seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti menentukan subjek dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowballing sampling*. Metode olah data dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Dalam hal ini peneliti mengungkap mengenai perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya dimulai dari mengidentifikasi pihak yang dilibatkan berawal dari JFU Dikmad dan diberikan kepada JFT yang kemudian diusulkan ke perencana Kemenag DIY dan Kemenag RI. Selanjutnya menetapkan tujuan guna tercapainya pelayanan yang baik untuk guru, siswa, madrasah dan masyarakat. Sampai pada bagian terakhir adalah merumuskan program yang sesuai dengan harapan yang disampaikan oleh kepala kantor. (2) Peluang perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya adalah kerjasama tim dan kemudahan regulasi. Sedangkan yang menjadi hambatan adalah adanya penolakan usulan anggaran oleh pusat dan aplikasi Simpatika yang rancau. Faktor kritikal penentu kesuksesan adanya kerja sama tim yang solid. Dan yang menjadi hambatan fundamental adalah adanya pembatasan anggaran dana yang menghambat program. (3) Pengembangan strategik organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya dengan strategi lima langkah merevisi dipertengahan pelaksanaan program apabila dibutuhkan untuk meningkatkan strategi. Sampai dengan mengevaluasi renstra dan LAKIB setiap tahun, rakordasi seksi Dikmad setiap bulan dan evaluasi pada setiap selesai kegiatan.

Kata kunci: Strategik Bryson, Pengembangan Organisasi, dan Perencanaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perumusan rencana strategis (renstra) dan rencana operasional (renop) sebuah organisasi non profit perlu ditetapkan sejak awal. Strategi ini yang nantinya akan digunakan dalam usaha mencapai tujuan untuk mewujudkan visinya. Manajemen strategik ini dibutuhkan oleh organisasi non profit agar organisasi kerja menjadi dinamis, terutama pada pengendalian dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi. Manajemen strategik juga dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.¹

Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.² Manajemen strategik di lingkungan organisasi non profit dalam bidang pemerintahan, termasuk dalam bidang pendidikan,

¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 184.

² John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations; A Guide Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, terj. M. Miftahuddin, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), hlm. 5.

kehadirannya didasari pada paradigma baru yang karena keberhasilannya di lingkungan organisasi bisnis.³

Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta (Kemenag DIY) merupakan salah satu instansi/organisasi non profit yang kedudukannya di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia⁴ yang juga menerapkan manajemen strategik dalam bidang pemerintahan. Manajemen strategik dalam bidang pendidikan juga diterapkan oleh Kemenag DIY melalui Bidang Pendidikan Madrasah, Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam. Hal ini sesuai dengan salah satu fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi no 3 yaitu; Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan.⁵

Kondisi organisasi yang baik/sehat ataupun yang buruk/tidak sehat sangat besar pengaruhnya pada kegiatan pengembangan organisasi termasuk juga di lingkungan organisasi non profit yang mengimplementasikan manajemen strategik. Oleh karena itu akan selalu muncul tantangan-tantangan dalam organisasi seperti yang disampaikan oleh Hadari Nawawi sebagai berikut:

“Tantangan akan selalu ada pada organisasi non profit di bidang pemerintahan yang bersifat sentralis karena keterbatasan pemberian wewenang dalam melakukan kegiatan pengembangan organisasi bagi setiap organisasi yang menjadi bawahan oleh organisasi induknya di tingkat pusat. Tantangan globalisasi bermakna bahwa untuk menjadi organisasi yang lebih baik melalui kegiatan pengembangan organisasi

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi*, hlm. 145.

⁴ Dikutip dari <https://diy.kemenag.go.id/page-10-tugas-dan-fungsi.html> diakses pada 11 Juli 2019 pukul 23.25 WIB.

⁵ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, hlm. 4.

harus mampu mengadaptasi perubahan dan kemajuan yang bersumber dari perkembangan politik dan ekonomi”⁶.

Tantangan untuk menjadikan organisasi yang lebih baik melalui kegiatan pengembangan organisasi harus selalu siap diantisipasi baik oleh Kemenag DIY. Mengantisipasi tantangan yang dapat muncul seketika, berupa tantangan yang tidak dapat diprediksi atau belum ada sekarang dan cenderung menghambat pelaksanaan tugas pokok. Suatu saat nanti sewaktu dalam proses perencanaan atau bahkan terkadang tatkala baru saja memasuki tahapan pengimplementasian, secara mendadak para *stakeholder* khususnya di Kemenag DIY terkejut melihat perubahan-perubahan yang tengah berlangsung berikut dampak-dampak yang ditimbulkan.⁷ Permasalahan seperti ini perlu disiasati dengan strategi macet di tengah jalan (*stuck in the middle*).⁸

Kemenag DIY selalu menghadapi perubahan lingkungan, baik di bidang ekonomi, politik, teknologi maupun sosial. Perubahan tersebut memaksa untuk menyesuaikan strategi serta manajemennya dalam menghadapi tantangan-tantangan. Pandangan terhadap strategi jangka panjangpun dengan manajemen strateginya harus diubah. Strategi tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang statis, tetapi sebagai proses yang dinamis.

Salah satu tantangan yang terjadi ditengah pengimplementasian organisasi yang dikeluarkan kebijakannya oleh Kemenag DIY adalah adanya rotasi kepegawaian baik ditingkat Kantor Wilayah ataupun Kabupaten dan Kota. Rotasi kepegawaian sendiri disebutkan dalam Keputusan Menteri

⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi.....*, hlm. 215.

⁷ Aime Heene & Sebastian Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, disadur oleh Faisal Afiff & Ismeth Abdullah, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 97.

⁸ Jusuf Udaya, dkk., *Manajemen Stratejik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 13.

Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah Bab VIII nomor 6 merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang sesuai dengan kemampuan pegawai dengan tujuan mendapatkan “*the right man at the right place at the right time*”.⁹ Sedangkan mutasi sendiri sudah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 73 ayat 1 sampai 3 sebagaimana berikut:

1. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia diluar negeri.
2. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
3. Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.¹⁰

Mutasi itu sendiri merupakan salah satu aspek yang termasuk dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini sesuai apa yang telah

⁹ Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah, hlm. 30.

¹⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, hlm. 44.

dijelaskan dalam Penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara BAB I sebagaimana berikut:

“Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Sementara itu, untuk Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan”.¹¹

Rotasi dan mutasi kepegawaian ini juga terjadi di Kemenag DIY. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY (Kakanwil Kemenag DIY) telah beberapa kali melakukan rotasi dan mutasi kepegawaian baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag selaku Kakanwil Kemenag DIY 2015-2017 menyampaikan bahwa mutasi dan rotasi jabatan adalah rutinitas bagi instansi manapun, oleh karena itu hal ini wajar bagi organisasi modern. Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag melakukan rotasi pada tahun 2017 bagi 50 pegawai yang sudah berkerja lebih dari 7 tahun.¹² Terdapat beberapa pegawai yang dirotasi ke satuan kerja lain dan ada yang masih di lingkungan kantor wilayah dengan berbasis pada kompetensi (*merit system*). Rotasi ini untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan merupakan penyegaran bagi pegawai yang sudah bekerja lebih dari 7 tahun di tempat yang sama.

¹¹ Penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, hlm. 2.

¹² Dikutip dari <https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/berita/kakanwil-rotasi-50-pegawai> diakses pada 24 Juli 2019 pukul 14.42 WIB.

Kakanwil Kemenag DIY 2017-2018 Drs. H. Muhammad Lutfi Hamid, M.Ag juga melakukan promosi dan rotasi sejumlah jabatan di lingkungan kerja Kemenag DIY pada tahun 2018.¹³ Rotasi ini dilakukan agar para pejabat dapat memberikan inovasi dalam program kegiatan sehingga dapat meraih hasil yang optimal untuk menghadapi tantangan yang makin kompleks. Salah satu pejabat yang dilantik dan diminta untuk mampu melakukan inovasi program kegiatan dan membangun sinergitas program antar unit kerja adalah Dra. Uswatun Hasanah. Dra. Uswatun Hasanah menjabat sebagai Kasi Pendidikan Madrasah (Dikmad) Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kota Yogyakarta yang baru. Hal ini banyak menuntut beliau untuk dapat mengatur ulang strategi manajerial dalam organisasi di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

Bryson lebih banyak menguraikan proses inti mendesain strategi mulai dari visi misi, lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan strategi.¹⁴ Manajemen strategi model Bryson masih amat kuat memiliki komponen rasional dibanding komponen politik, yang seharusnya khas bagi organisasi publik. Manajemen strategi bryson inilah yang sangat lekat untuk diterapkan dalam mengatur ulang strategik manajerial organisasi ketika dalam pertengahan pelaksanaan organisasi. Oleh karena itu manajemen strategi ini dapat diterapkan di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta yang dipimpin oleh Dra. Uswatun Hasanah.

¹³Dikutip

dari https://krjogja.com/web/news/read/62181/Kanwil_Kemenag_DIY_Lakukan_Rotasi_Jabatan diakses pada 24 Juli 2019 pukul 14.44 WIB.

¹⁴ Suwarsono Muhammad, *Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), hlm. 58.

Terlepas dari berbagai alasan di atas, maka penelitian tentang perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta ini penting untuk dilakukan sebagai kajian implementatif bagi kepala seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk mampu mengembangkan organisasi dan membangun sinergitas program antar unit kerja.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
3. Bagaimana pengembangan strategik organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam perspektif Bryson?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendiskripsikan perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

2. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis pengembangan organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta melalui strategik Bryson.

Adapun kegunaan penelitian ini, yaitu:

1. Secara akademis,
 - a. Sebagai bukti empiris pengembangan organisasi yang ada di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
 - b. Bahan referensi, kajian serta analisa bagi penelitian yang serupa atau sama dengan penelitian ini.
2. Secara praktis,
 - a. Memberikan dasar pertimbangan dalam pengembangan organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang akan datang agar kedepannya bisa lebih baik.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran yang positif dalam upaya pengembangan organisasi, khususnya di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

- c. Memberi masukan atau solusi atas masalah yang berkaitan dengan pengembangan organisasi.

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Berdasarkan dari hasil penelusuran dari beberapa kajian dan penelitian sebelumnya, peneliti telah mendapatkan tema yang serupa dan relevan dengan tema yang akan diteliti dalam penelitian kali ini, yaitu di antaranya:

Pertama, skripsi karya Syamsul Alam dengan judul *Implementasi Perencanaan Strategis dalam Pengembangan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 2 Jeneponto Kabupaten Jeneponto*, tahun 2017.¹⁵ Penelitian ini menemukan hasil bahwa, perencanaan strategis di SMA Negeri 2 Jeneponto Kabupaten Jeneponto sudah bagus karena sudah disusun berdasarkan visi dan misi di SMA Negeri 2 Jeneponto. Perencanaan strategis di SMA Negeri 2 Jeneponto di dukung dengan analisis SWOT sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta peluang dan ancaman didapatkan atau yang dihadapi oleh pihak sekolah. Selain itu, pengembangan sarana dan prasarana di SMA Negeri 2 Jeneponto sudah terlaksana sesuai rencana, walaupun masih ada beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana tersebut di antaranya mengenai masalah dana yang kurang dan kadang terlambat cair dan mengenai ketidakcocokan pendapat dari guru satu dengan guru yang lainnya.

Implementasi perencanaan strategis dalam pengembangan sarana dan prasarana di SMA Negeri 2 Jeneponto sudah terlaksana dengan baik,

¹⁵ Syamsul Alam, "Implementasi Perencanaan Strategis dalam Pengembangan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 2 Jeneponto Kabupaten Jeneponto", *skripsi*, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2017.

penggunaan rencana strategis dalam pengembangan sarana dan prasarana sangatlah membantu, dengan rencana yang disusun dengan putusan-putusan strategis pastinya mampu mempermudah pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana tersebut. Dengan penggunaan analisis SWOT lingkungan yang merupakan bagian rencana strategis dapat membantu dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh sekolah dan yang akan dihadapi sekolah kedepannya. Akan tetapi penelitian ini hanya terfokus pada strategi analisis SWOT dan bukan didasari dari adanya perubahan organisasi ditengah keterlaksanaan organisasinya. Bedanya, peneliti akan lebih memfokuskan pada strategi Bryson yang dapat mengatasi masalah perubahan organisasi.

Kedua, skripsi karya Kun Anifah W dengan judul *Strategi Pengembangan Organisasi PrimaCendekia Yogyakarta*, tahun 2011.¹⁶ Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa PrimaCendekia sebagai salah satu divisi yang ada di YPDP-SPA Yogyakarta telah menerapkan pengembangan organisasi yang secara umum telah berjalan dengan baik, akan tetapi pada teknik-teknik seperti *survey feedback* dan *sensitivity training* perlu adanya peningkatan. Adapun penerapan teknik pengembangan organisasi tersebut meliputi: *survey feedback*, *sensitivity training*, *team building*, *management by objectives* dan *alternative work pattern*.

Penerapan *survey feedback* di PrimaCendekia tampak belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya tindak lanjut baik dalam

¹⁶Kun Anifah W, "Strategi Pengembangan Organisasi PrimaCendekia Yogyakarta", *Skripsi*, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2011.

bentuk analisis maupun kebijakan-kebijakan dari kuisisioner yang telah disebarkan kepada karyawan PrimaCendekia. Disisi lain, penerapan *alternatives work pattern* terlihat lebih efektif dalam pengembangan organisasi di PrimaCendekia. Nampak jelas bahwa penggunaan pola *flexitime*, *flexyplace*, *part-time* dan *job-sharing* digunakan dalam penentuan jam kerja bagi anggota PrimaCendekia. Perbedaan penelitian ini dengan pembahasan peneliti masih sama yaitu dalam fokus garapan dengan menggunakan model strategi Bryson yang masih jarang digunakan oleh para peneliti.

Ketiga, skripsi karya Ratna Sari dengan judul *Strategi Pengembangan Organisasi (Studi Kasus Perubahan Status Sekolah dari Madrasah Aliyah menjadi Madrasah Aliyah Keterampilan Al Irsyad Kecamatan Gajah Kabupaten Demak)*, tahun 2018.¹⁷ Skripsi ini mendapatkan hasil bahwa dalam menyusun strategi MAK Al Irsyad menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui tantangan yang ada untuk dijadikan sebuah peluang. Dengan menggunakan analisis SWOT dalam menyusun strategi maka MAK Al Irsyad mampu berkembang hingga saat ini. hasil analisis posisi MAK Al Irsyad pada kuadran I maka strategi yang bisa diambil adalah strategi SO (*Strenghts-Opportunities*). Dilihat dari posisi dan strategi yang diambil menunjukkan bahwa MAK Al Irsyad kuat dan berpeluang, maka rekomendasi yang diberikan bersifat progresif, artinya lembaga dalam kondisi stabil dan sehat sehingga sangat memungkinkan untuk terus melakukan perkembangan potensi yang dimiliki.

¹⁷ Ratna Sari, "Strategi Pengembangan Organisasi (Studi Kasus Perubahan Status Sekolah dari Madrasah Aliyah menjadi Madrasah Aliyah Keterampilan Al Irsyad Kecamatan Gajah Kabupaten Demak)", *Skripsi*, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2018.

Proses pembuatan strategi MAK Al Irsyad yaitu mengartikulasikan visi dan misi, merumuskan tujuan, menyusun strategi, implementasi dan eksekusi strategi baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor yang mempengaruhi pengembangan organisasi di MAK Al Irsyad ditinjau dari faktor lingkungan diantaranya tantangan utama di masa depan, perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan, peningkatan di bidang tingkat pendidikan para pekerja, revolusi di bidang teknologi perkembangan perekonomian, faktor geopolitik, berbagai kecenderungan sosial, persaingan dan pelestarian lingkungan. Namun faktor geopolitik tidak digunakan di MAK Al Irsyad. Sedangkan faktor organisasi yaitu perubahan peranan dan tujuan organisasi membesarnya ukuran dan kompleksitas organisasi serta tujuan organisasi menjadi lebih kompleks dan sukar. Walaupun hampir sama dengan dasar pada perubahan peranan organisasi yang didasari oleh peneliti, tetapi akan tetap berbeda dengan peneliti yang menggunakan strategi Bryson dibanding menggunakan analisis SWOT saja.

Kesimpulan perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti dari ketiga penelitian di atas terlihat dari masih belum adanya penelitian yang menggunakan strategi Bryson. Padahal model strategi ini dianggap mampu mengontrol keseimbangan organisasi dan mengembangkan organisasi di tengah-tengah pelaksanaannya.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.¹⁸ M. H. Motandang mendefinisikan manajemen strategik sebagaimana berikut:

“Manajemen strategik juga merupakan suatu proses manajemen untuk meraih peluang dengan mobilisasi semua potensi sumber daya yang ada guna mencapai sasaran utama yaitu: keunggulan dan daya saing jangka panjang, dengan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan intern dan ekstern perusahaan.”¹⁹

Manajemen strategik dapat dikatakan juga sebagai perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan(disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.²⁰

¹⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, hlm. 148.

¹⁹ M. H. Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi*, hlm. 72.

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi*, hlm. 149.

Disamping itu, dari pengertian manajemen strategik yang terakhir dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

- a. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program Kerja dan Proyek Tahunan.
- b. Rencana Strategik berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi profit kurang lebih sampai 10 tahun mendatang, sedang untuk organisasi non profit khususnya di bidang pemerintahan untuk satu generasi, kurang lebih untuk 25-30 tahun.
- c. Visi dan Misi, pemilihan strategi yang menghasilkan Strategik Induk (Utama), dan Tujuan Strategik Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan Rencana Strategik (RENSTRA), namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- d. RENSTRA dijabarkan menjadi Rencana Operasional (RENOP) yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing, juga sebagai keputusan manajemen puncak.

- e. Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.

Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan control. Hasilnya yang dihasilkan berupa produk dapat berbentuk barang (pembangunan fisik termasuk pengadaan peralatan dan perlengkapan kerja), jasa atau hasil yang bersifat non fisik (pembinaan mental, spiritual/keagamaan, pengembangan kebudayaan, tertib hokum, pertumbuhan ekonomi, peningkatan kesejahteraan rakyat, dan lain-lain), dalam melaksanakan pelayanan umum dan cara memberikan pelayanan, seperti kecepatan, ketertiban, kenyamanan, ketepatan waktu dan lain-lain yang memuaskan berbagai pihak/rakyat yang dilayani.

2. Model Strategik Bryson

Beberapa tahun-tahun belakangan ini penanganan perubahan yang mengagetkan dalam pemerintah, organisasi kemasyarakatan, organisasi dan badan pemerintah lainnya dapat terbantu oleh perencanaan strategi

seperti yang dialami banyak Negara.²¹ Perencanaan dan manajemen strategik dalam organisasi publik disajikan dalam suatu pandangan yang lebih berwarna melalui model perencanaan Bryson. Titik awal beranjaknya model perencanaan Bryson berdasarkan pada perbedaan antara “rasionalitas politik” dengan “rasionalitas ekonomi neoklasik”. Perspektif bahwa semua stakeholder siap sedia berbagi visi dengan tim perencana strategis menjadi dasar penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis Bryson. Dasar ini berlandaskan perubahan yang disampaikan oleh Yuliana Kurniawati Dima:

“Perubahan-perubahan yang terjadi di tengah berlangsung organisasi diiringi dengan dampak yang ditimbulkannya harus mampu diatasi oleh para stakeholder secara mendadak. Perubahan tersebut juga terjadi sewaktu dalam proses perencanaan atau bahkan tatkala baru saja memasuki tahapan pengimplementasian”.²²

Bryson membuat suatu model dengan sepuluh langkah strategi yang digunakan untuk mencegah perubahan yang terjadi dalam organisasi. Keabsahan dimensi rasionalitas politik menjadi pijakan pertama dan tolak ukur awal dari sepuluh langkah Bryson agar memungkinkan tiba pada konsensus mengenai isu pokok strategi. Selanjutnya pada pijakan yang kedua diidentifikasi melalui suatu pendekatan tujuan yang lebih tradisional (klasik) sifatnya.²³

²¹ Meitasari Setyaningsih, dkk., “Strategi Pengelolaan Pertanian Salak di Kecamatan Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara”, *Journal of Public Policy and Management Review*, vol. 5, no. 3, 2016, hlm. 6.

²² Yuliana Kurniawati Dima, “Evaluasi Pelaksanaan dan Strategi Keberlanjutan Program Padat Karya Pangan di Kabupaten Timor Tengah Utara”, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, Vol. 2, No. 4, 2016, hlm. 176.

²³ John M. Bryson, *Strategic Planning for*, hlm. 12-15.

Bryson's strategic change cycle atau langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis Bryson adalah dimulai dengan memprakarsai dan menyepakati suatu perencanaan strategis, kemudian mengidentifikasi mandat organisasi, memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, menilai lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya dapat dilakukan identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi, kemudian merumuskan berbagai strategi untuk menangani isu-isu tersebut, serta meninjau dan mengadopsi berbagai rencana strategis. Langkah selanjutnya adalah dengan menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan, mengembangkan proses implementasi yang efektif, penilaian kembali strategi-strategi dan proses perencanaan strategis.²⁴

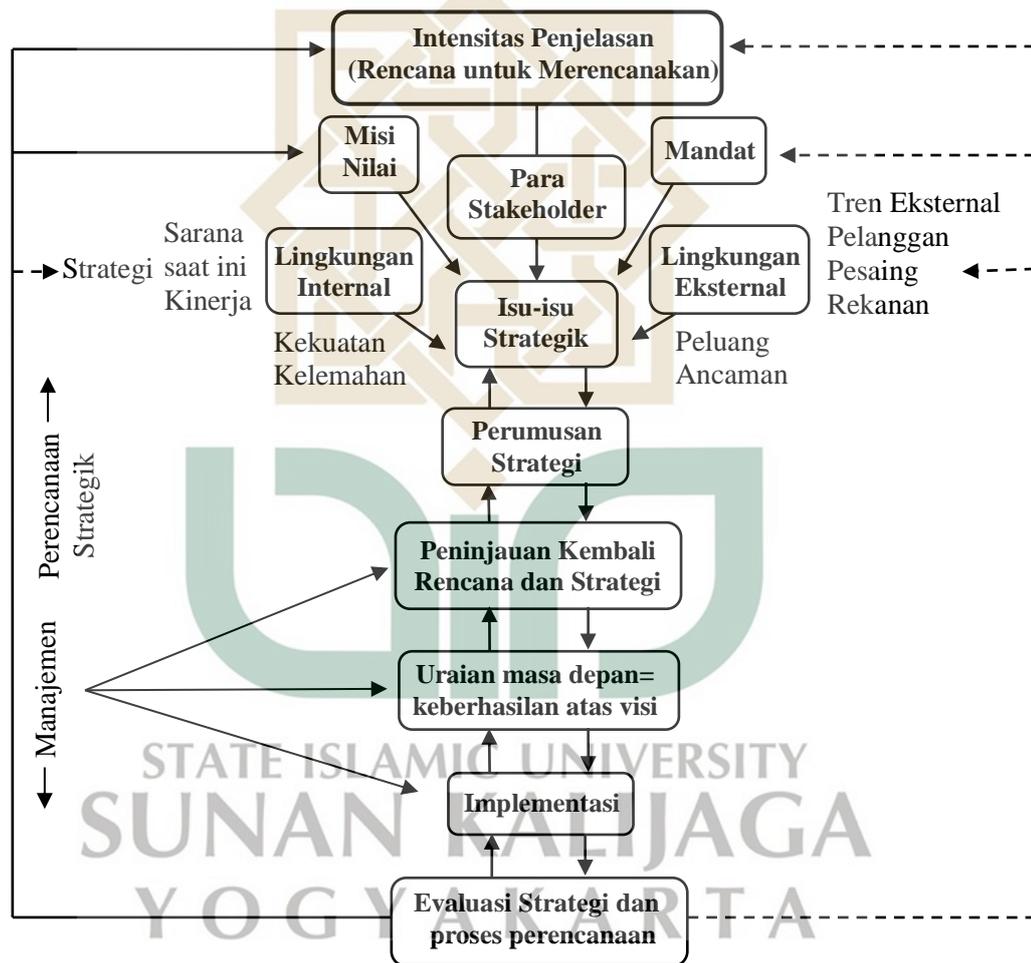
Bryson juga memaparkan langkah-langkah penyusunan strategi dalam pengertian yang lain dengan;²⁵ mencetuskan dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis, mengidentifikasi mandat organisasi, menilai kondisi internal, menilai kondisi eksternal, mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi, kemudian merumuskan strategi, dan terakhir menciptakan visi organisasi yang efektif.

²⁴ Dedek Kumara, "Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perpustakaan Daerah Kota Tangerang Selatan", *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 2, No. 1, April 2018, hlm. 67.

²⁵ Yuliana Kurniawati Dima, "Evaluasi Pelaksanaan dan.....", hlm. 176.

Terdapat beberapa pendapat ahli yang lain tentang tahap-tahapan model strategi Bryson yang meliputi;²⁶ identifikasi misi dan tujuan organisasi, penilaian lingkungan internal dan eksternal, identifikasi isu strategis, dan evaluasi isu strategis, serta perumusan rencana strategis.

Model Perencanaan Strategik dari Bryson²⁷



Gambar 1

²⁶ Irwan Raharja, "Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah", *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol.4, No.2, Desember 2016, hlm. 425.

²⁷ Aime Heene & Sebastian Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian*, hlm. 98.

Sepuluh langkah kronologis Bryson adalah sebagaimana berikut:²⁸

a. Memulai dan menjaga proses didalam maupun luar organisasi

Langkah ini dapat dilaksanakan melalui:

- 1) Mengidentifikasi pihak yang harus dilibatkan dalam proses untuk memperoleh strategi. Pihak dalam konteks ini dapat dianalisis terhadap para stakeholder yang merupakan perangkat paling cocok.
- 2) Menetapkan tujuan melalui analisis atas para stakeholder.
- 3) Membentuk tim perencanaan strategik yang akan mengatur dan mengelola seluruh proses

b. Mengidentifikasi wewenang organisasi

Langkah ini dapat dilaksanakan melalui:

- 1) Menguraikan wewenang formal dari organisasi (perundangan, ketentuan, aturan)
- 2) Menguraikan wewenang informal dari organisasi (harapan implisit stakeholder)

c. Memperjelas misi dan nilai organisasi

Langkah ini dapat dilaksanakan melalui:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan sosial dan politik organisasi
- 2) Menyelaraskan kebutuhan dengan misi organisasi
- 3) Merumuskan misi dan nilai organisasi melalui informasi analisis terhadap stakeholde sebagai pertimbangan.

²⁸ *Ibid*, hlm. 99-101.

d. Melakukan analisis SWOT

Analisis ini dapat dilakukan melalui langkah berikut:

- 1) Mengidentifikasi peluang dan hambatan bagi organisasi dengan menguraikan keadaan lingkungan dari organisasi.
- 2) Mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan dari organisasi dengan menguraikan dinamika organisasi.
- 3) Mengidentifikasi faktor kritical penentu kesuksesan organisasi.

e. Mengidentifikasi isu krusial bagi strategi organisasi

Identifikasi isu tersebut dapat dilakukan dengan langkah sebagaimana berikut:

- 1) Mengidentifikasi hambatan fundamental dan kritical dalam memformulasikan wewenang, misi, dan output organisasi.

f. Merumuskan strategi untuk mengendalikan isu

Dalam hal ini teknik yang memungkinkan untuk diterapkan, yakni:

- 1) Melakukan proses pengembangan strategi lima langkah yang mengacu pada; visi yang tepat sasaran, kendala visi, ide dalam menghadapi rintangan, implementasi manuver ide jangkan panjang dan pendek

g. Mendalami kembali strategi yang sudah dirumuskan

Hal ini dapat dilakukan dengan langkah:

- 1) Mempertimbangkan strategi yang patut ditingkatkan

- 2) Mengajukan strategi yang sudah direvisi ke pihak internal maupun eksternal organisasi

h. Memperdalam visi bagi organisasi

Pendalaman ini dapat dilakukan dengan langkah sebagaimana berikut:

- 1) Mengembangkan dan memperjelas visi yang sesuai dengan tujuan strategi

i. Merencanakan pengimplementasian yang efektif

Perencanaan ini dimulai dengan:

- 1) Menentukan aktivitas yang diperlukan
- 2) Aktivitas harus meliputi: penanggungjawab atau pengawas, sasaran dan jadwal waktu.

j. Mengevaluasi strategi

Evaluasi dapat dilakukan seputar:

- 1) Proses perumusan strategi
- 2) Evaluasi program dan kegiatan

3. Pengembangan Organisasi

Warren G. Bennis mengatakan bahwa Pengembangan Organisasi (PO) merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi dengan secara baik

teknologi baru, perubahan masyarakat yang dilayani, dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut.²⁹

Wendel L. French dan Cecil H. Bell, Jr yang mengatakan bahwa PO adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah, dan proses pembaharuan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi.³⁰

Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Danang Sunyoto dan Burhanudin mengatakan bahwa pengembangan organisasi adalah sekelompok teknik atau intervensi yang digunakan untuk menerapkan perubahan dalam organisasi.³¹ Pengembangan organisasi dapat dikatakan sebagai suatu pendekatan dan teknik dalam melakukan perubahan organisasi. Perubahan tersebut terdapat di dalamnya suatu proses dan teknologi untuk menyusun strategi, arah, dan pelaksanaan perubahan organisasi secara terencana.³² Pengembangan organisasi itu berhubungan dengan hal penganalisisan masalah-masalah organisasi untuk meningkatkan hasil melalui orang-orang yang berada di dalamnya.³³ Pengembangan organisasi berurusan dengan membantu para manajer untuk merencanakan perubahan dalam mengatur dan mengelola karyawan

²⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi*, hlm. 218-219.

³⁰ *Ibid*, hlm. 219.

³¹ Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi*, (Yogyakarta: Cempaka Putih, 2015), hlm. 170.

³² Meita Istianda. Dkk, *Pengembangan Organisasi*, (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2011), hlm. 1.12.

³³ Moekijat, *Pengembangan Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 4.

yang akan mengembangkan komitmen, koordinasi, dan kompetensi yang diperlukan.³⁴ M. Mas'ud Said menambahkan:

“Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses “*change*” (perubahan) yang terencana secara menyeluruh, tidak hanya pada cara kerja saja tetapi dalam proses dan sikap memahami persoalan, membuat keputusan, dan perlakuan antar anggota (kultur organisasi) dalam pengelolaan suatu organisasi melalui penggunaan teknologi, riset, serta menerapkan ilmu perilaku sehingga menjadi lebih baik dan sempurna”.³⁵

Penelitian ini menggunakan teori pengembangan organisasi dengan pendekatan *unilateral power*. Dalam *unilateral power* terdapat tiga pendekatan, yaitu pendekatan yang mempergunakan dekrit, penggantian pejabat, dan pendekatan struktural. Pendekatan dekrit adalah suatu pendekatan yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu keputusan secara sepihak, kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Pendekatan penggantian pejabat adalah suatu cara perubahan organisasi dengan cara mengganti mereka yang memegang posisi penting dengan orang lain. Selanjutnya dalam pendekatan struktural perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan hubungan kerja, perubahan peranan dan persyaratan hubungan kerja.³⁶

³⁴ Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian*, hlm. 170.

³⁵ M. Mas'ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 31.

³⁶ Meita Istianda. Dkk, *Pengembangan Organisasi.....*, hlm. 1.37.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian digunakan untuk mendapatkan data yang valid berfungsi untuk memahami, memecahkan serta mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan yang didapatkan dengan cara ilmiah (empiris, rasional dan sistematis) dan bertujuan untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan suatu pengetahuan tertentu. Peneliti menjabarkan rincian tentang metode penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.³⁷ Peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengetahui dan memahami peristiwa yang terdapat dalam objek penelitian seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta secara mendalam mengenai strategi perencanaan organisasi melalui model Bryson. Peneliti mengumpulkan berbagai data yang diperlukan untuk mendeskripsikan strategi perencanaan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta dengan model strategi Bryson dalam ketercapaiannya terhadap pengembangan organisasi.

³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 6.

Penelitian ini difokuskan untuk mendeskripsikan perencanaan strategik model Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Metode yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif deskriptif, melalui metode ini akan dihasilkan data yang berupa deskripsi atau kata-kata. Deskripsi tersebut peneliti peroleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti memperoleh pengetahuan yang luas dan mendalam sehingga mengutamakan peristiwa atau proses yang terjadi sesuai dengan keadaan objek lingkungan.

2. Teknik Penentuan Subyek

Metode penentuan subyek merupakan cara untuk menentukan sumber data atau dari mana data diperoleh.³⁸ Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan subyek penelitian. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada ketercapaian tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian dengan mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan strategik melalui model Bryson dalam mengembangkan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.³⁹

Peneliti menentukan subyek kualitatif menggunakan teknik *snowballing sampling* yaitu penentuan subyek yang mula-mula dalam

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hlm. 102.

³⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 300.

jumlah kecil, kemudian membesar.⁴⁰ *Snowballing sampling* digunakan oleh peneliti dalam mewawancarai staf seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Peneliti memilih narasumber yang memiliki karakteristik 3M (mengetahui, memahami, dan mengalami kejadian atau situasi sosial) objek yang akan diteliti.

Adapun yang menjadi subyek penelitian atau informan dalam penelitian ini sebagaimana berikut:

- a. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kota Yogyakarta
 Kepala seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kota Yogyakarta merupakan subjek utama yang merencanakan strategik organisasi dan mengembangkan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Narasumber juga merupakan pemangku kebijakan dalam internal organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.
- b. Anggota Staf Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kota Yogyakarta
 Anggota staf seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kota Yogyakarta merupakan pelaksana strategik organisasi dan ikut andil langsung dalam pengembangan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Staf seksi Dikmad juga berperan untuk memberikan masukan dalam perencanaan strategik organisasi.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 15

3. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagaimana berikut:

a. Observasi

Peneliti diharuskan untuk terjun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang disebut observasi.⁴¹ Metode observasi juga dapat dikatakan sebagai cara peneliti dalam mengumpulkan data dengan mengamati dan mencatat secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki di lapangan.⁴²

Peneliti menggunakan metode observasi ini untuk melakukan pengamatan lapangan di kantor seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta, kemudian mencatat dan merangkum setiap detail kejadian secara singkat, padat, dan jelas. Peneliti melalui metode ini juga dapat memperoleh data tentang perencanaan strategis dalam mengembangkan organisasi melalui model Bryson dan juga pengalaman dari pegawai atau anggota staff seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

⁴¹ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hlm. 165, lihat juga Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran Prinsip, Teknik, Prosedur*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 153.

⁴² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, jilid II (Yogyakarta: Andi Ofset, 1989), hlm. 136.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mencari hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan lain-lain.⁴³ Metode ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang berupa dokumen tertulis tentang perencanaan strategik, berkas/surat, foto-foto kegiatan, dan administrasi yang menunjang hasil penelitian tentang perencanaan strategik model Bryson dalam mengembangkan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Metode ini penulis lakukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari penelitian.

c. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan menggunakan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan dengan tujuan penelitian disebut juga dengan wawancara.⁴⁴ Metode wawancara didefinisikan oleh Anas Sudijono sebagai cara-cara menghimpun bahan keterangan yang dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab secara lisan,

⁴³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Yogyakarta: Rienke Cipta, 2002), hlm. 188

⁴⁴ *Ibid* ..., hlm. 193

secara sepihak, berhadapan muka, dan dengan arah atau tujuan yang telah ditentukan.⁴⁵

Peneliti menggunakan metode wawancara dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan berdasarkan pedoman wawancara yang telah disiapkan oleh peneliti sebelumnya. Pertama wawancara ini dilakukan terhadap Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kota Yogyakarta untuk mendapatkan data perencanaan strategik awal organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Kedua, wawancara akan dilakukan terhadap staff seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta untuk mendapatkan data berupa implementasi dari perencanaan strategik organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

4. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan bentuk penyajian data dalam penelitian yang didapatkan untuk mengetahui apakah data tersebut kebenarannya dapat dipertanggungjawabkan atau tidak sama sekali.⁴⁶

Peneliti menggunakan teknik triangulasi dalam menguji keabsahan data yang didapat dalam penelitian. Teknik triangulasi sendiri merupakan suatu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan

⁴⁵ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 82.

⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 173.

sumber yang telah ada sebelumnya.⁴⁷ Moleong juga mengartikan triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu data lain di luar data awal yang sudah didapat atau keperluan pengecekan sebagai salah satu bentuk perbandingan terhadap data tersebut.

Penelitian ini menggunakan triangulasi metode, triangulasi metode merupakan triangulasi yang dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian dari metode yang berbeda. Peneliti menggunakan beberapa metode pengumpul data (observasi, dokumentasi, dan wawancara) yang akan diperoleh dari lapangan. Hal ini dilakukan kerana triangulasi metode memiliki kelebihan data atau informasi yang diperoleh lebih dapat dipercaya.⁴⁸

5. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi instrumen ini disusun berdasarkan model strategik Bryson. Model ini meliputi 10 langkah kronologis Bryson seperti yang sudah dijabarkan dalam landasan teori. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁴⁷ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah; Dasar Metode dan Teknik* (Bandung: Tarsito, 1998), hlm. 330. lihat juga di Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 372.

⁴⁸ Mohammad Ali dan Muhammad Asrori, *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 139.

Tabel 1.1
Kisi-kisi Instrumen Penelitian Perencanaan Strategik Bryson dalam Pengembangan Organisasi Seksi Pendidikan Madrasah
Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Langkah	Variabel	Indikator	Pengumpulan Data		
			wawancara	dokumentasi	observasi
1	Memulai dan menjaga proses di dalam maupun luar organisasi	Mengidentifikasi pihak yang harus dilibatkan dalam proses untuk memperoleh strategi.	✓	✓	✓
		Menetapkan tujuan melalui analisis atas para stakeholder.	✓	✓	✓
		Membentuk tim perencanaan strategik yang akan mengatur dan mengelola seluruh proses	✓	✓	✓
2	Mengidentifikasi wewenang organisasi	Menguraikan wewenang formal dari organisasi (perundangan, ketentuan, aturan)	✓	✓	✓
		Menguraikan wewenang informal dari organisasi (harapan implisit stakeholder)	✓	✓	✓
3	Memperjelas misi dan nilai organisasi	Mengidentifikasi kebutuhan sosial dan politik organisasi	✓	✓	✓
		Menyelaraskan kebutuhan dengan misi organisasi	✓	✓	✓
		Merumuskan misi dan nilai organisasi melalui informasi analisis terhadap stakeholde sebagai pertimbangan.	✓	✓	✓

4	Melakukan analisis SWOT	Mengidentifikasi peluang dan hambatan bagi organisasi dengan menguraikan keadaan lingkungan dari organisasi.	✓	✓	✓
		Mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan dari organisasi dengan menguraikan dinamika organisasi.	✓	✓	✓
		Mengidentifikasi faktor kritical penentu kesuksesan organisasi.	✓	✓	✓
5	Mengidentifikasi isu krusial bagi strategi organisasi	Mengidentifikasi hambatan fundamental dan kritical dalam memformulasikan wewenang, misi, dan output organisasi.	✓	✓	✓
6	Merumuskan strategi untuk mengendalikan isu	Melakukan proses pengembangan strategi lima langkah yang mengacu pada; visi yang tepat sasaran, kendala visi, ide dalam menghadapi rintangan, implementasi manuver ide jangka panjang dan pendek	✓	✓	✓
7	Mendalami kembali strategi yang sudah dirumuskan	Mempertimbangkan strategi yang patut ditingkatkan	✓	✓	✓
		Mengajukan strategi yang sudah direvisi ke pihak internal maupun eksternal organisasi	✓	✓	✓
8	Memperdalam visi bagi organisasi	Mengembangkan dan memperjelas visi yang sesuai dengan tujuan strategi	✓	✓	✓
9	Merencanakan pengimplementasian yang efektif	Menentukan aktivitas yang diperlukan	✓	✓	✓
		Aktivitas harus meliputi: penanggungjawab atau pengawas, sasaran, jadwal waktu	✓	✓	✓
10	Mengevaluasi strategi	Proses perumusan strategi	✓	✓	✓
		Evaluasi program dan kegiatan	✓	✓	✓

Berdasarkan sepuluh langkah strategik Bryson tersebut, maka penulis membagi pembahasan menjadi tiga bagian dengan rincian sebagaimana berikut:

- a. Langkah pertama sampai langkah ketiga mendeskripsikan tentang perencanaan strategik dalam perspektif Bryson.
- b. Langkah keempat sampai langkah kelima mendeskripsikan tentang faktor pendukung dan penghambat perencanaan strategik dalam perspektif Bryson.
- c. Langkah keenam sampai langkah kesepuluh mendeskripsikan tentang pengembangan strategik organisasi melalui perspektif Bryson.

6. Metode Olah Data

Pengolahan data penelitian kualitatif ini membutuhkan metode yang valid dalam menganalisis data agar memperoleh hasil penelitian yang lengkap, tepat, dan benar. Analisis data kualitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu:⁴⁹

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian mencari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu merupakan definisi dari reduksi data. Reduksi data memberikan gambaran

⁴⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian.....*, hlm. 337, lihat juga di Mohammad Ali dan Muhammad Asrori, *Metodologi dan Aplikasi.....*, hlm. 288-290.

yang lebih jelas dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dengan ini peneliti mereduksi data terkait perencanaan strategik model Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta. Peneliti melakukan metode reduksi data atau melakukan proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan yang didapat dari hasil observasi, *interview* (wawancara), dan dokumentasi.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya merupakan bentuk dari penyajian data yang dilakukan oleh peneliti.⁵⁰ Penyajian data dilakukan untuk mengungkap dan menjabarkan tentang perencanaan strategik model Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

c. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan kesimpulan/Verifikasi)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi⁵¹ dari kesimpulan awal yang bersifat sementara kemudian diperkuat dengan bukti berikutnya merupakan implementasi dari *Conclusion Drawing* atau *Verification*. Peneliti melakukan penarikan kesimpulan

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 341.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 345.

dan verifikasi data setelah melalui tahap reduksi data dan penyajian data. Kesimpulan dan verifikasi data yang dilakukan peneliti untuk menjawab rumusan masalah yang ditetapkan. Proses *conclusion drawing/verification* menyatakan perencanaan strategik model Bryson dalam pengembangan organisasi Dikmad Kemenag Kota Yogyakarta.

G. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar, bahasan skripsi ini terbagi menjadi tiga bagian yaitu pendahuluan, isi dan penutup, disertai dengan bagian formalitas dan lampiran-lampiran. Ketiga bagian tersebut terangkum dalam lima bab.

Bab Pertama, diawali dengan pendahuluan, mencakup: latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, dan sistematika pembahasan.

Bab Kedua, mencakup landasan/dasar teori dan metodologi yang akan peneliti gunakan dalam melakukan penelitian.

Bab Ketiga, berisi gambaran umum mengenai Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang sekarang.

Bab Keempat, berisi tentang perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Bab Kelima, berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah, saran, dan

penutup. Pada bagian akhir skripsi terdapat daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Peneliti membahas tiga pokok bahasan dalam penelitian ini, yaitu perencanaan strategik Bryson di seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta, faktor pendukung dan penghambat perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dan pengembangan organisasi seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta melalui strategik Bryson. Setelah melalui proses penelitian dan kajian pada bab-bab sebelumnya, peneliti mengambil kesimpulan:

1. Perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya dimulai dari mengidentifikasi pihak yang dilibatkan berawal dari JFU Dikmad (staf penyusun rencana kegiatan dan anggaran) diberikan kepada JFT kemudian diusulkan ke perencana Kemenag DIY dan Kemenag RI. Kemudian menetapkan tujuan guna tercapainya pelayanan yang baik untuk guru, siswa, madrasah dan masyarakat. Dan membentuk tim meliputi *stakeholder*, seluruh staff, pihak madrasah dan pengawas madrasah. Dilanjutkan mengurai wewenang yang terfokus pada tata kerja instansi vertikal Kemenag RI dan program mandatori Kemenag DIY dan inovasi yang disesuaikan akan kebutuhan di

daerah. Kemudian mengidentifikasi isu yang berkembang di masyarakat dan anggaran yang sudah ditentukan oleh DIPA, menelaraskan kebutuhan dengan misi, dan terakhir merumuskan program yang sesuai dengan harapan yang disampaikan oleh kepala kantor.

2. Peluang perencanaan strategik dalam perspektif Bryson di seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya adalah kerjasama tim dan kemudahan regulasi. Sedangkan hambatan regulasi tergambar dari penolakan usulan anggaran oleh pusat, dan tumpang tindihnya regulasi dengan kementerian lain. Dan hambatan teknisnya adalah aplikasi Simpatika yang rancau dan keterlambatan pencairan dana BOS. Kemudian kekuatan adanya kerja tim yang baik, bekerja sesuai tupoksi, dan SDM yang memadai dan mumpuni. Dan kelemahannya adalah kurangnya ruang eksplorasi untuk mengembangkan kebutuhan karena batasan dari Kanwil DIY.

Selanjutnya faktor kritikal penentu kesuksesan adanya kerja sama tim yang solid. Sebaliknya hambatan fundamental adanya pembatasan anggaran dana yang menghambat program.

3. Pengembangan strategik organisasi seksi Dikmad Kemenag Kota Yogya dengan strategi lima langkah merevisi dipertengahan pelaksanaan program apabila dibutuhkan untuk meningkatkan strategi. Mempertimbangkan strategi ketika berjalannya program yang menuntut Kasi Dikmad untuk siap menghadapi dan

mengambil keputusan yang cepat dengan memikirkan dampak positif dan negatifnya. Mengkomunikasikan tim yang bekerja di lapangan dengan Kasi Dikmad maupun kepada Kepala Kantor dalam menghadapi kondisi mendesak maupun tidak. Mengembangkan visi Kemenag pusat dan disesuaikan dengan kebutuhan Kemenag Kota Yogya. Menentukan aktivitas yang diperlukan dari renstra 5 tahun, RKT (Rencana Kerja Tahunan) dan anggaran kemudian melaksanakannya. Dan mengevaluasi renstra dan LAKIB setiap tahun, rakordasi seksi Dikmad setiap bulan dan evaluasi pada setiap selesai kegiatan.

B. Saran

Setelah melalui proses penelitian dan kajian yang cukup panjang mengenai perencanaan strategik Bryson dalam pengembangan organisasi seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Yogyakarta, ada beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan, yaitu;

1. Bagi seksi Dikmad Kota Yogya untuk terus mengevaluasi secara rutin setiap program kerja yang sudah ditentukan baik itu dari program mandatori maupun bukan. Walaupun ruang gerak sedikit terbatas untuk seksi Dikmad setidaknya SDMnya harus terus ditingkatkan untuk mendukung semua program. Kemudian selalu menjaga komunikasi yang baik dengan unit-unit yang dilayani oleh seksi Dikmad, seperti madrasah dan seluruh pirantinya.

2. Bagi instansi yang berhubungan langsung dengan seksi Dikmad atau madrasah dengan seluruh SDMnya untuk terus menyampaikan dan melaporkan perkembangan program yang sudah ditetapkan kepada seksi Dikmad. Terkhusus untuk program mandatori agar dapat diketahui secara langsung sisi positif dan negatif setiap program. Hal ini dapat digunakan untuk bahan evaluasi selanjutnya.

C. Penutup

Puji syukur peneliti selalu panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan *inayah* dan *ma'unah*-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan karya tulis ini. Peneliti menyadari bahwa di dalam karya tulis ini masih jauh dari kata sempurna, walaupun demikian peneliti sangat berharap karya tulis ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti khususnya dan umumnya bagi pembaca ataupun seluruh unsur masyarakat pendidikan.

Kritik, saran dan masukan yang membangun dari pembaca maupun rekan-rekan semua selalu diharapkan oleh peneliti guna memperbaiki kualitas diri dalam menghasilkan karya yang lebih baik di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ali, Mohammad & Muhammad Asrori, *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Arifin, Zaenal, *Evaluasi Pembelajaran Prinsip, Teknik, Prosedur*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012.
- _____. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rienke Cipta, 2002.
- Bryson, John M, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations; A Guide Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, terj. oleh M. Miftahuddin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2000).
- David, Fred R., *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh, (Jakarta: Salemba Empat 2006), hlm. 47.
- Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, jilid II, Yogyakarta: Andi Ofset, 1989.
- Heene, Aime & Sebastian Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, disadur oleh Faisal Afiff & Ismeth Abdullah, Bandung: PT Refika Aditama, 2010.
- Istianda, Meita, dkk. *Pengembangan Organisasi*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2011.
- Matondang, M. H, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Moekijat, *Pengembangan Organisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007.

- Muhammad, Suwarsono, *Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Priansa, Donni Juni & Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran: Efektif, Efisien dan Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 223-224.
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal. 18.
- Said, M. Mas'ud, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga. 2012.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 1996.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Sunyoto, Danang & Burhanudin. *Teori Perilaku Keorganisasian Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi*. Yogyakarta: Cempaka Putih. 2015.
- Surakhmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Ilmiah; Dasar Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito. 1998.
- Udaya, Jusuf, dkk. *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2013.
- Ulmunir, Misbah. *Wawasan Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga. 2018.
- Zakiyudin, Ais, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hlm. 32.

JURNAL

- Calam, Ahmad & Annah Qurniati, Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan, *Jurnal SAINTIKOM*, Vol. 15, No. 1, Januari 2016; 57.

- Dima, Yuliana Kurniawati, “Evaluasi Pelaksanaan dan Strategi Keberlanjutan Program Padat Karya Pangan di Kabupaten Timor Tengah Utara”, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, Vol. 2, No. 4, 2016.
- Kumara, Dedek, “Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perpustakaan Daerah Kota Tangerang Selatan”, *Journal of Government and Civil Society*, Vol. 2, No. 1, April 2018.
- N. Imelda R. H, Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik, *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, vol. 6, no. 2, Nopember 2004: 113.
- Raharja, Irwan, “Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah”, *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol.4, No.2, 2016.
- Setyaningsih, Meitasari. dkk. “Strategi Pengelolaan Pertanian Salak di Kecamatan Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara”. *Journal of Public Policy and Management Review*. vol. 5. no. 3. 2016.

DOKUMEN

- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah.
- Penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, hlm. 44.

SKRIPSI

- Alam, Syamsul, “Implementasi Perencanaan Strategis dalam Pengembangan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 2 Jeneponto Kabupaten Jeneponto”, *Skripsi*. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2017.
- Sari, Ratna. “Strategi Pengembangan Organisasi (Studi Kasus Perubahan Status Sekolah dari Madrasah Aliyah menjadi Madrasah Aliyah

Keterampilan Al Irsyad Kecamatan Gajah Kabupaten Demak)”.
Skripsi. Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga. 2018.

W., Kun Anifah. ”Strategi Pengembangan Organisasi PrimaCendekia
Yogyakarta”. *Skripsi*. Fakultas Dakwah. UIN Sunan Kalijaga. 2011.

WEBSITE

<https://diy.kemenag.go.id/page-10-tugas-dan-fungsi.html> diakses pada 11
Juli 2019 pukul 23.25 WIB.

[https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/berita/kakanwil-50-
pegawai](https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/berita/kakanwil-rotasi-50-pegawai) diakses pada 24 Juli 2019 pukul 14.42 WIB.

[https://krjogja.com/web/news/read/62181/Kanwil_Kemenag_DIY_Lakukan
_Rotasi_Jabatan](https://krjogja.com/web/news/read/62181/Kanwil_Kemenag_DIY_Lakukan_Rotasi_Jabatan) diakses pada 24 Juli 2019 pukul 14.44 WIB.

<https://yogyakarta.kemenag.go.id/index.php/web/data/11.2> diakses pada 06
Desember 2019 22.43 WIB.

<https://kamusbahasaindonesia.org> diakses pada 18 Desember 2019 14.23
WIB.

