

# PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP EFEKTIFITAS IMPLEMENTASI RENCANA STRATEGIK PADA MADRASAH ALIYAH DI KABUPATEN SUKABUMI JAWA BARAT

Oleh :

Andriani Lestari ([izza\\_andriani@yahoo.com](mailto:izza_andriani@yahoo.com))  
Guru Madrasah Aliyah Negeri Cibadak Kabupaten Sukabumi

**Abstrak** : Permasalahan yang ingin di jawab meliputi : Bagaimana deskripsi implementasi renstra, kepemimpinan partisipatif, dan komitmen organisasi rupa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif, komitmen organisasi terhadap implementasi renstra di Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi. Pendekatan deskriptif kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner disebar kepada 32 sample Madrasah Aliyah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berada pada kategori sangat tinggi, komitmen organisasi berada pada kategori sangat tinggi, efektifitas implementasi renstra berada pada kategori sangat tinggi, kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra, komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra, dan kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra.

**Kata Kunci** : manajemen stratejik, rencana stratejik, implementasi, kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif, komitmen organisasi.

**Abstract** :This study was aimed to answer: How does the description of implementation of strategic planning, participative leadership, and organizational commitment, how much the influence of participatory leadership, organizational commitment to the implementation of the strategic plan in Madrasah Aliyah in Sukabumi. Quantitative descriptive approach to the instrument in the form of a questionnaire distributed to 32 samples Madrasah Aliyah. The findings revealed that: the category of participative leadership was very good; the category of organizational commitment was very good; the category of effectivity of strategic plan implementation was very good; participative leadership influenced the effectivity of strategic plan implementation; organizational commitment influenced the effectivity of strategic plan implementation; participative leadership and organizational commitment influenced the effectivity of strategic plan implementation.

**Keywords** : strategic management, strategic plan, implementation, leadership, partisipative leadership, organizational commitment.

## PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan di madrasah dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, salah satunya dengan meningkatkan kualitas perencanaan stratejik pendidikan di madrasah (Hoy & Miskel, 2008; Sa'ud & Makmun, 2005; Bryson, 2004; Fidler, 2002). Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu, terdapat hubungan yang positif antara perencanaan stratejik pendidikan dengan kualitas pendidikan (Bryson, 2004; Fidler, 2002).

PP Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 49 menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kebijakan ini memberi arahan kepada lembaga pendidikan untuk mengelola lembaganya dengan komponen-komponen yang

diamanatkan dalam kebijakan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Pada kasus madrasah, untuk jenis lembaga pendidikan seperti ini yang payung pengelolaannya berada di bawah Kementerian Agama disatu sisi serta Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di sisi lain, tentunya perencanaan yang baik sangat dibutuhkan terutama yang mampu mengakomodasi program setiap visi lembaga. Analisa terhadap isu-isu strategis yang melekat pada konteks pendidikan pada naungan dinas pendidikan dan kementerian agama.

Permasalahan yang ada di madrasah di Kabupaten Sukabumi meliputi rendahnya kompetensi kepala madrasah, rendahnya kualifikasi pendidikan guru, ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan guru dengan mata pelajaran yang diajarkan, belum maksimalnya perolehan nilai akreditasi madrasah, serta hasil

ujian nasional yang masih di bawah rata-rata, dapat dijadikan bahan pemikiran oleh para pengelola madrasah untuk dikembangkan suatu sistem perbaikan madrasah yang berkesinambungan, karena sampai saat ini nampak bahwa perbaikan yang dilakukan masih bersifat parsial, tidak berkesinambungan dan hanya bersifat tambal sulam. Sehingga diperlukan suatu renstra dalam meningkatkan kualitas madrasah. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kualitas pendidikan di madrasah tidak bisa terlepas dari kualitas perencanaan strategik yang dimiliki oleh madrasah.

Madrasah harus memiliki sebuah renstra yang mapan. Melalui renstra yang telah didasarkan pada analisis situasi internal di dalam organisasi itu sendiri maupun situasi eksternal yang mereposisi setiap unsur-unsur diluar organisasi yang berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi, diharapkan madrasah akan dapat berkembang dengan baik dan dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu, terdapat hubungan yang positif antara perencanaan strategik pendidikan dengan kualitas pendidikan (Bryson, 2004; Fidler, 2002). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kualitas pendidikan di madrasah tidak bisa terlepas dari kualitas perencanaan strategik yang dimiliki oleh madrasah.

Tidak cukup dengan renstra yang diformulasikan saja, akan tetapi renstra tersebut harus benar-benar efektif dalam implementasinya. Sebagaimana yang dinyatakan Courtney (2002, hlm. 211) Bahwa membuat renstra saja tidak cukup, tapi harus juga dengan mengembangkan program yang efektif, rencana aksi, anggaran, dan proses implementasinya, yang akan membawa kehidupan ke strategi dan menciptakan nilai nyata bagi organisasi (atau masyarakat) dan bagi *stakeholder*.

Dari berbagai permasalahan yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi rencana strategik di madrasah, terdapat dua fokus permasalahan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

**Pertama**, masalah kepemimpinan. Masalah kepemimpinan disini difokuskan kepada kemampuan pemimpin dalam melibatkan diri dan menumbuhkan partisipasi anggota dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pimpinan dinilai kurang memiliki kemampuan dalam melibatkan diri dan menumbuhkan partisipasi anggota, hal ini tercermin pada kurangnya memberi perhatian, penilaian, dan pengawasan

secara personal terhadap karyawan, kurangnya respon terhadap krisis yang dihadapi organisasi, belum mampu menjadi "*role of model*" dalam memberikan keteladanan bagi guru dan pegawai, tidak adanya penghargaan terhadap guru yang berprestasi, dan permasalahan dalam proses perekrutan guru yang seringkali didasarkan pada penilaian subjektif.

**Kedua**, masalah komitmen. Permasalahan yang ada dalam komitmen antara lain pada kurangnya pemahaman terhadap tujuan madrasah, kurangnya perasaan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di madrasah, serta rendahnya loyalitas terhadap madrasah. Permasalahan ini dapat terlihat dari tingginya angka ketidakhadiran serta keterlambatan guru dan pegawai serta kurangnya tanggung jawab guru dan pegawai terhadap tugas yang diembannya.

Dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana deskripsi implementasi renstra, kepemimpinan partisipatif, dan komitmen organisasi, serta berapa besar pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi terhadap implementasi renstra pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi. Oleh karena itu metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi. Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi.

Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi terbagi ke dalam 4 Kelompok Kerja Madrasah (KKM), dengan jumlah populasi sebanyak 97 lembaga Madrasah Aliyah. Setiap KKM memiliki anggota madrasah yang jumlahnya berbeda. Terkait dengan sampel yang diambil, penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota yang tidak homogen, dalam hal ini berbeda jumlah anggota dari masing-masing KKM (Sugiono, 2012, hlm. 117-118).

Wheelen dan Hunger (2003, hlm. 296) mendefinisikan implementasi strategik adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategik. Implementasi strategik merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

**Program** merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang

diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Program lahir dari proses formulasi yang diawali dari penentuan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan (lihat Hunger dan wheleen, 2003, hlm. 22).

**Anggaran** adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan (lihat Hunger dan wheleen, 2003, hlm. 22). Program dalam rencana strategik harus dikonversi ke dalam rencana operasional tahunan dengan dukungan anggaran. Sebagaimana Allison dan Kaye (2005) mendukung pernyataan ini bahwa “

*The implementation of the strategic plan should be on identifying the changes—the skills needs, systems and structures, and organization culture change. The strategic plan must be converted into an annual operating plan, with a supporting annual budget.*

Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci strategi dalam tindakan, tetapi juga menentukan performa laporan keuangan yang memuat sumber dana (darimana), alokasi dana (untuk apa), dan pertanggungjawaban penggunaan dana (pelaporan).

**Prosedur** adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan (lihat Hunger dan Wheelen, 2003, hlm. 18). Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program organisasi. Prosedur biasa disebut *Standar Operating Prosedur (SOP)*. SOP memuat rincian nama kegiatan, strategi yang digunakan, penanggung jawab kegiatan, dan langkah-langkah dalam menyelesaikan kegiatan tersebut. Penempatan personel yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sangatlah penting dalam pelaksanaan program dan cepatnya adopsi terhadap struktur yang sesuai akan membuat organisasi mempunyai keunggulan kompetitif (lihat Hunger dan Wheelen, 2003, hlm. 307). Dengan demikian, sebuah SOP setidaknya harus memuat elemen struktur, strategi, model, dan pedoman.

Implementasi renstra yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan renstra yang dilihat dari pengembangan program, pengembangan system dan prosedur, serta pengembangan anggaran yang tersedia.

## **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, dimana di dalamnya terdapat interaksi saling mempengaruhi satu sama lain. Sebagaimana yang dikatakan Yulk dalam Tony Bush (2008, hlm. 3) memberikan penjelasan tentang kepemimpinan sebagaimana berikut ini:

*Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person [or group] over other people [or groups] to structure the activities and relationships in a group or organization.*

Asep Suryana (2013, hlm. 15) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan (Leithwood *et.al.*, dalam Bush, 2008, hlm. 14). Model ini dilandasi pada asumsi : (1) untuk tujuan meningkatkan efektifitas organisasi, (2) harus dijalankan disekolah-sekolah yang disokong oleh nilai-nilai demokrasi, (3) ia menjadi penting dalam konteks manajemen berbasis sekolah dimana para *stakeholder* yang sah berbagi kepentingan (Raihani, 2010, hlm. 29).

Sergiovanni dan Savery dalam Bush (2008, hlm. 14) menunjukkan pentingnya pendekatan partisipatif dapat meringankan tekanan pada kepala sekolah. Dan mereka menyimpulkan bahwa orang lebih cenderung untuk menerima dan melaksanakan keputusan di mana mereka telah berpartisipasi, terutama di mana keputusan ini berhubungan langsung dengan pekerjaannya sendiri.

Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis (Yulk, 2009, hlm. 98).

### a. Jenis partisipasi

Kepemimpinan partisipatif dapat mewakili berbagai bentuk sejumlah prosedur dapat digunakan untuk melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan. Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan taksonomi pengambilan keputusan yang berbeda, dan hingga saat ini tidak ada persetujuan mengenai jumlah optimal prosedur-prosedur keputusan atau cara terbaik mendefinisikannya (Heller & Yukl (1969), Strauss (1977), Tannenbaum dan Schmidt (1958), Vroom & Yetton (1973) dalam Yukl, 2009, hlm. 99). Namun demikian, secara garis besar kebanyakan ahli teori menyatakan terdapat empat prosedur pengambilan keputusan, yaitu:

1. Keputusan autokratis.
2. Konsultasi.
3. Keputusan bersama.
4. Delegasi.

Strauss dalam Yukl (2009, hlm. 100) mengingatkan pentingnya perbedaan prosedur dan pengaruh sebenarnya. Terkadang yang terlihat sebagai partisipasi hanyalah pura-pura belaka. Misalnya seorang manajer mengumpulkan ide dan saran dari pihak lain, tetapi mengabaikannya ketika membuat keputusan sebaliknya, manajer meminta bawahannya untuk membuat keputusan, namun dilakukan sedemikian rupa sehingga bawahan takut menunjukkan inisiatif atau pendapat yang menyimpang dari pilihan yang menurut pengetahuan karyawan lebih disukai atasannya

### b. Manfaat Potensial dari Kepemimpinan Partisipasi

Empat manfaat potensial dari kepemimpinan partisipatif akan dibahas berikut (lihat Yukl, 2009, hlm. 101-102).

**Pertama**, kualitas keputusan. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Fidler (2002, hlm. 52) yang menyatakan bahwa komunikasi dan partisipasi setiap personel di sekolah dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang akan berujung pada pencapaian tujuan sekolah. **Kedua**, penerimaan keputusan. Orang yang memiliki pengaruh yang dapat dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung berpersepsi bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan

orang tersebut. Perasaan memiliki ini meningkatkan motivasi orang tersebut untuk mengimplementasikannya dengan baik. **Ketiga**, kepuasan terhadap proses keputusan. Penelitian yang dilakukan pada procedural justice (Earley & Lind (1987), Lind & Tyler (1998) dalam Yukl (2009, hlm. 102) menemukan bahwa manusia cenderung merasa diperlakukan dengan hormat apabila diberi kesempatan untuk menyatakan pendapat dan pilihan mengenai keputusan yang akan mempengaruhinya, dan manusia tersebut akan menjadi lebih puas dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan. **Keempat**, Pengembangan Keterampilan Partisipan. Pengalaman membantu membuat keputusan yang kompleks dapat mengembangkan keahlian dan keyakinan diri partisipan. Besarnya manfaat ini diperoleh tergantung atas besarnya keterlibatan partisipan dalam proses diagnosa sumber masalah, menghasilkan solusi yang memungkinkan, mengevaluasi solusi yang ada untuk mencari solusi terbaik, dan merencanakan cara implementasinya. Partisipan yang terlibat dalam keseluruhan proses belajar lebih banyak dibanding partisipan yang hanya memiliki kontribusi di satu aspek saja. Oleh karena itu diperlukan kerjasama antar sesama partisipan.

Kepemimpinan partisipatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan pemimpin dalam melibatkan diri sendiri serta orang lain, memotivasi, mengambil keputusan dengan melibatkan orang lain, dan bekerjasama dengan setiap personel yang terdapat dalam organisasi.

Dalam Sopiah (2008, hlm. 55-57) Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

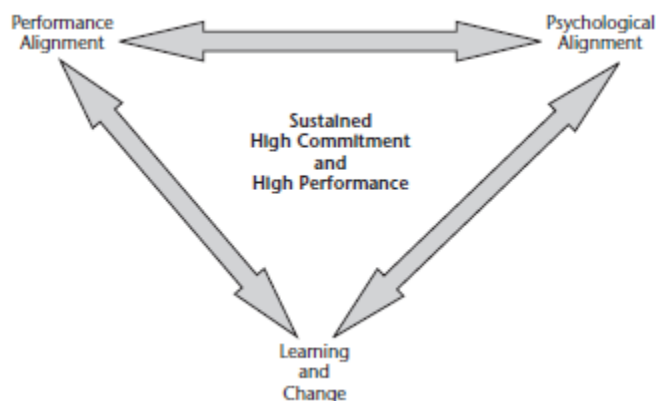
Dalam buku High Commitment High Performance (lihat Beer, 2009, hlm. 19) bahwa perusahaan dengan komitmen dan kinerja tinggi mampu memberikan kinerja yang berkelanjutan

karena mereka telah mengembangkan pilar organisasi berikut: (1) Kinerja keselarasan (*Performance Alignment*), (2). Keselarasan Psikologis (*Psychological Alignment*), (3). Kapasitas untuk belajar dan perubahan (*Capacity for Learning and Change*).

Keselarasan kinerja terjadi ketika sistem total organisasi yang terdiri dari struktur, sistem, orang, dan budaya, cocok dengan tujuan dan kinerja strategi. Keselarasan psikologis adalah ikatan emosional dari orang-orang di semua bagian, terutama pemimpin unit kunci, untuk

tujuan, misi, dan nilai-nilai organisasi. Dan jika organisasi bertekad untuk mempertahankan keselarasan kinerja dan keselarasan psikologisnya maka harus memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah

Secara bersama-sama, ketiga pilar tersebut menciptakan ketahanan penting bagi organisasi dalam menghadapi lingkungannya baik internal, maupun eksternal. Hubungan ketiga pilar tersebut secara visual dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. High Commitment High Performance**  
(Michael Beer, 2009, hlm. 20)

Karyawan yang memiliki komitmen berarti karyawan yang setia dan produktif yang mengidentifikasikan dirinya pada tujuan dan nilai perusahaan menurut (Buchanan, dalam Meyer & Allen, 1997), maka banyak bentuk perilaku yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti komitmen untuk tetap bekerja, pelaksanaan tugas, kehadiran, komitmen kerja, kualitas kerja dan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi (Robinowitz, Hall & Randall, dalam Meyer & Allen, 1997).

Madrasah sebagai organisasi nonprofit, menurut Mason dalam Courtney (2002, hlm. 45) ciri khas dari organisasi nonprofit antara lain : motivasi; ekonomi; efektivitas tujuan; staf departemen; pengarahan profesional; kreatif/inovasi; komitmen/loyalitas; bertahan hidup; strategi; kepuasan karyawan; mengoptimalkan layanan pelanggan; kepedulian konsumen; pengetahuan layanan; dan pekerja perempuan. Sementara Kendall dan Knapp menyarankan: pilihan konsumen; spesialisasi; efektivitas biaya; fleksibilitas; inovasi; advokasi; dan partisipasi sebagai ciri yang hendaknya ada dalam organisasi nonprofit.

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008, hlm. 157) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. *Affective Commitment*

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

b. *Continuance Commitment*

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *“an awareness of the costs associated with leaving the organization”*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.

c. *Normative Commitment*

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.



Komitmen organisasi dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat kepercayaan personel madrasah yang diperlihatkan oleh keselarasan kinerja (*performance alignment*), kemampuan untuk belajar dan berubah (*capacity for learning and change*), kekuatan inisiatif (*vigorous initiatives*), serta kepemilikan arah dan tujuan organisasi (*ownership of organizational direction and goals*).

Penelitian yang dilakukan oleh Krause *et.al.* (2007, hlm. 22) memberikan dua kesimpulan : pertama bahwa kolaborasi antara kepemimpinan delegatif-partisipatif dan konsultatif-advisory berperan penting dalam kesuksesan implementasi dan kesimpulan kedua menyatakan bahwa kesuksesan suatu implementasi merupakan proses jangka panjang dari adanya proses inovasi.

Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen strategik. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) dalam Wijayanti (2010, hlm. 26) telah membuktikan melalui penelitiannya terhadap penerapan manajemen strategik dalam proses merger organisasi di lebih dari 100 organisasi yang diteliti selama rentang waktu sepuluh tahun yang dibagi ke dalam tiga tahap.

Peran kepemimpinan dalam proses manajemen strategik tidak selalu berhasil positif, hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2010, hlm. 29) menyimpulkan bahwa jika kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan direktif (mengarahkan), maka manajemen strategik yang dijalankan kurang berhasil, dan justru membawa pengaruh negatif, sehingga dapat diasumsikan

bahwa untuk efektifitas proses manajemen strategik maka dibutuhkan satu model kepemimpinan yang bersifat mendorong partisipasi dan memunculkan kreatifitas anggota organisasi. Peneliti berasumsi bahwa kepemimpinan partisipatiflah yang sesuai diterapkan pada proses manajemen strategik.

Alkhafaji (2003, hlm. 54) juga menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan upaya yang direncanakan dengan komitmen dari semua anggota organisasi, bukan hanya dari manajemen. Dalam manajemen strategik, rencana yang diimplementasikan memerlukan komitmen dan motivasi dari seluruh komponen dewan, staf dan relawan. Komitmen ini hanya mungkin ada jika ada pada tingkat tinggi kepemilikan rencana. Dengan demikian jika semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan strategi maka akan mudah untuk menanamkan komitmen pada setiap orang dalam implementasinya.

Komitmen organisasi dalam penerapan manajemen strategik sangat berperan, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. namun secara khusus dalam tahap implementasi, komitmen organisasi mempunyai peranan yang sangat menonjol, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2010, hlm. 29).

Keterlibatan personil dalam perencanaan strategik dapat meningkatkan komitmen anggota, sehingga komitmen tersebut akan dibawa dalam implementasi program, sebagaimana Kohtamaki *et.al.*, (2012, hlm. 159) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa manajer perlu melibatkan personil dalam perencanaan strategis sehingga meningkatkan komitmen personil dalam implementasi strategi.

## HASIL PENELITIAN

Dari hasil uji normalitas variabel Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) semuanya berdistribusi normal dimana nilai probabilitas atau signifikansi ( $\alpha$ ) lebih dari 0,05. Maka dari itu, untuk perhitungan korelasi variabel, peneliti menggunakan parametrik statistik melalui uji Spearman untuk mengetahui signifikansi ketiga variabel tersebut. Sedangkan hasil uji homogenitas variabel

Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) menunjukkan hasil bahwa semua data tidak homogen dimana nilai probabilitas atau signifikansi ( $\alpha$ ) kurang dari 0,05. Maka dari itu, untuk perhitungan linearitas variabel dilakukan secara parsial pada tiap kelompok data (kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru).

**a. Kepala Sekolah**

**Tabel 1**

**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis (Kepala Sekolah)**

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
$X_1 \rightarrow Y$	0,313	$\hat{Y} = 73,706 + 0,333X_1$	0,059	9,8%	90,2%
$X_2 \rightarrow Y$	0,663	$\hat{Y} = 56,254 + 0,479X_2$	0,000	43,8%	56,2%
$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$	0,667	$\hat{Y} = 49,859 + 0,071X_1 + 0,456X_2$	0,000	44,5%	55,5%

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) berdasarkan persepsi Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang rendah dan tidak signifikan hanya 9,8%. Berbeda halnya dengan pengaruh pada Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) menunjukkan korelasi yang signifikan dan

positif antara kedua variabel tersebut yaitu sebesar 43,8%. Adapun pengaruh secara simultan Variabel Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) yaitu sebesar 44,5% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

**b. Kepala Tata Usaha**

**Tabel 2**

**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis (Kepala Tata Usaha)**

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
$X_1 \rightarrow Y$	0,639	$\hat{Y} = 49,326 + 0,447X_1$	0,000	40,9%	59,1%
$X_2 \rightarrow Y$	0,745	$\hat{Y} = 36,842 + 0,671X_2$	0,000	55,5%	54,5%
$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$	0,745	$\hat{Y} = 37,100 + 0,033X_1 + 0,708X_2$	0,000	55,6%	44,4%

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Efektifitas Implementasi Renstra berdasarkan persepsi Kepala Tata Usaha memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan dengan pengaruh sebesar 40,9%. Adapun pengaruh Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ), menunjukkan korelasi yang signifikan dan

positif antara kedua variabel tersebut dengan pengaruh sebesar 55,5%. Adapun pengaruh secara simultan Variabel Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) adalah sebesar 55,6% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

**c. Komite Sekolah**

**Tabel 3**

**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis (Komite Sekolah)**

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
$X_1 \rightarrow Y$	0,266	$\hat{Y} = 80,860 + 0,179X_1$	0,142	7,1%	92,9%
$X_2 \rightarrow Y$	0,154	$\hat{Y} = 91,792 + 0,105X_2$	0,401	2,4%	97,6%
$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$	0,281	$\hat{Y} = 81,439 + 0,259X_1 + 0,101X_2$	0,304	7,9%	92,1%

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Efektifitas Implementasi Renstra berdasarkan persepsi Komite Sekolah tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan hanya dengan pengaruh 7,1%. Adapun pengaruh Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ )

menunjukkan korelasi yang tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Efektifitas Implementasi Renstra ( $Y$ ) pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2,4%. Adapun pengaruh secara simultan Variabel Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) dan Komitmen

Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra (Y) tidak memiliki korelasi positif dan signifikan. Besaran pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen

Organisasi terhadap Efektifitas Implementasi Renstra secara bersama-sama adalah sebesar 7,9% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

#### d. Guru

**Tabel 4**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis (Guru)**

Pengaruh Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Nilai Persamaan Regresi	Sig.	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
$X_1 \rightarrow Y$	0,752	$\hat{Y} = 60,982 + 0,352X_1$	0,000	56,6%	47,4%
$X_2 \rightarrow Y$	0,765	$\hat{Y} = 41,128 + 0,631X_2$	0,000	58,5%	41,5%
$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y$	0,766	$Y = 41,967 + 0,036X_1 + 0,580X_2$	0,000	58,6%	41,4%

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Efektifitas Implementasi Renstra berdasarkan persepsi Guru memiliki pengaruh positif dan signifikan, yakni dengan pengaruh sebesar 56,6%. Adapun pengaruh Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra (Y). menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif pada kedua variabel

tersebut dengan pengaruh sebesar 58,5%. Adapun pengaruh secara simultan Variabel Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra (Y) memiliki korelasi positif dan signifikan, dengan pengaruh sebesar 58,6% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

## PEMBAHASAN

### Gambaran Efektifitas Implementasi Renstra (Y) Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi

Penelitian terhadap Efektifitas Implementasi Renstra dilakukan terhadap empat kelompok responden, yakni kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi diperoleh informasi bahwa Efektifitas Implementasi Renstra Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi sudah berjalan sangat baik. Keberhasilan sekolah dalam implementasi rencana strategik sangat erat kaitanya dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan juga faktor psikologis dari individu yang ada di lingkungan sekolah seperti, budaya, komitmen, iklim, motivasi, dan lain-lain seperti yang dikemukakan oleh Wijayanti (2010, hlm. 24-32) yang menyatakan bahwa manajemen strategik dipengaruhi oleh kekuasaan, kepemimpinan, dan komitmen.

### Gambaran Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif menunjukkan kondisi yang sangat baik. Kepemimpinan partisipatif menekankan pada distribusi kewenangan dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan

keputusan organisasi. Pemimpin menjadi figur sentral yang memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Maka dari itu, sebagai seorang pemimpin harus bisa memberikan contoh/teladan kepada bawahan dalam setiap aktivitas pekerjaan maupun interaksi yang dilakukan. Pemimpin harus menjadi *role of model* bagi bawahan jika menginginkan keterlibatan aktif dari bawahan. Pemimpin menjadi contoh bawahan dalam berperilaku dalam bekerja. Perilaku yang ditunjukkan pemimpin menjadi panutan bagi orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus hadir sebagai sosok/figur pemberi contoh sekaligus pemberi inspirasi bagi bawahan.

### Gambaran Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi

Hasil penelitian mengenai komitmen organisasi menunjukkan kondisi yang sangat baik. Membangun komitmen terhadap organisasi di lingkungan pendidikan seperti madrasah, perlu dipahami terlebih dahulu nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianggap penting dan berharga bagi individu dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut dapat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan, baik yang sifatnya kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan, juga dapat berkaitan dengan



harga diri tenaga kependidikan, serta dukungan sosial yang didapatkan dalam lingkungan organisasi.

### **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X<sub>1</sub>) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra (Y) pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi**

Hasil pengolahan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi dimana kepala madrasah sebagai responden menunjukkan tidak terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari kepemimpinan partisipatif terhadap efektifitas Implementasi Renstra. Hasil uji determinasi menunjukkan hanya 9,8% pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap efektifitas implementasi renstra.

Hal ini dimungkinkan terjadi pada taraf implementasi, dimana kepemimpinan tidak lagi menggunakan gaya partisipatif, karena program yang tertuang sudah jelas, baik dari sisi tujuan, prioritas, waktu, sumber daya, penanggungjawab, anggaran maupun prosedurnya dan tidak lagi memerlukan pengambilan keputusan yang melibatkan anggota melainkan hanya tinggal pelaksanaannya saja. Sehingga pada taraf implementasi, pemimpin merasa tidak lagi perlu bergaya partisipatif tapi mungkin pendekatan direktif atau transaksional yang digunakan.

Begitu juga dengan hasil yang ditunjukkan komite, kepemimpinan partisipatif dari hasil uji korelasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas implementasi Renstra. Hasil perhitungan menunjukkan hanya 7,1% pengaruh kepemimpinan partisipatif berdasarkan persepsi komite madrasah terhadap efektifitas implementasi renstra.

Hal ini dimungkinkan, karena segi struktur, keberadaan komite di Negara kita merupakan inisiasi dari kepala madrasah, sehingga keputusan komite itu sebenarnya sebagai hasil keputusan kepala madrasah. Berbeda halnya dengan *School Commite* di Australia misalnya, (Asep Suryana, 2004) dimana komite sekolah memiliki kedudukan tertinggi dalam struktur organisasi di sekolah dan memiliki kewenangan penuh dalam mengambil keputusan-keputusan tentang sekolah. Bahkan yang menentukan siapa yang akan menjabat sebagai kepala sekolah adalah *School Committe*. Atau seperti di Eropa dengan keberadaan LEA (*Local Educational Administration*) yang berperan sebagai komite

sekolah dan bersama-sama dengan sekolah menentukan segala hal yang berkenaan dengan kepentingan sekolah. Sementara di negara kita keberadaan komite sekolah kurang memainkan peran signifikan dan hanya sebagai pelengkap struktur secara administratif saja. Kemudian dari segi program, di dalam renstra madrasah tidak terdapat program kerja yang memfasilitasi dan mereposisi komite sekolah sehingga komite terlibat dalam implementasi renstra.

Berbeda halnya dengan persepsi kepala tata usaha tentang kepemimpinan partisipatif dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra. Hasil uji regresi menunjukkan ada pengaruh kuat/tinggi dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap efektifitas implementasi renstra, dengan hasil uji determinasi sebesar 40,9%.

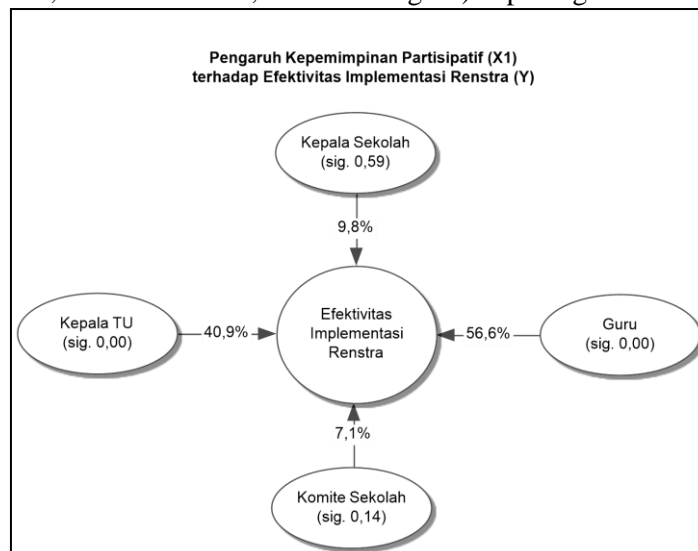
Tingginya signifikansi ini dapat diasumsikan bahwa peran tata usaha dalam perumusan renstra memang kecil bahkan mungkin tidak ada, akan tetapi ketika renstra tersebut diimplementasikan, tata usaha mendapatkan pembagian kerja yang cukup besar terkait dengan program-program yang melibatkan kerja tata usaha di dalam prosesnya.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada hasil uji determinasi terhadap persepsi guru tentang kepemimpinan partisipatif dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi/kuat dan signifikan. Hasil uji determinasi menunjukkan bahwa menurut persepsi guru, kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas implementasi renstra, yakni sebesar 56,6%.

Kuatnya signifikansi ini dapat diasumsikan bahwa, implementasi renstra itu dijabarkan dalam bentuk program-program sekolah, dan guru di dalam program-program tersebut memperoleh tanggungjawab dan kewenangan pimpinan sehingga partisipasi guru dalam implementasi akan sangat tinggi terkait tugas-tugas yang harus diselesaikannya, meskipun kepemimpinan yang digunakan bukanlah kepemimpinan partisipatif atau sekalipun guru tidak ikut terlibat dalam pembuatan renstra, tapi ketika program di dalam renstra memuat tugas-tugas guru maka ia akan melaksanakan tugas tersebut sehingga tingkat partisipasinya akan tergolong tinggi.

Hasil uji regresi dan determinasi kepemimpinan partisipatif dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra berdasarkan empat kelompok responden (kepala

sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru) dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2**  
**Hasil Uji Regresi dan Determinasi Berdasarkan Kelompok Data**  
**( $X_1 \rightarrow Y$ )**

**Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra (Y) Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi**

Hasil pengolahan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi dimana kepala madrasah sebagai responden menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kuat/tinggi dan signifikan komitmen organisasi terhadap efektifitas Implementasi Renstra, dengan hasil uji determinasi adalah sebesar 43,8%.

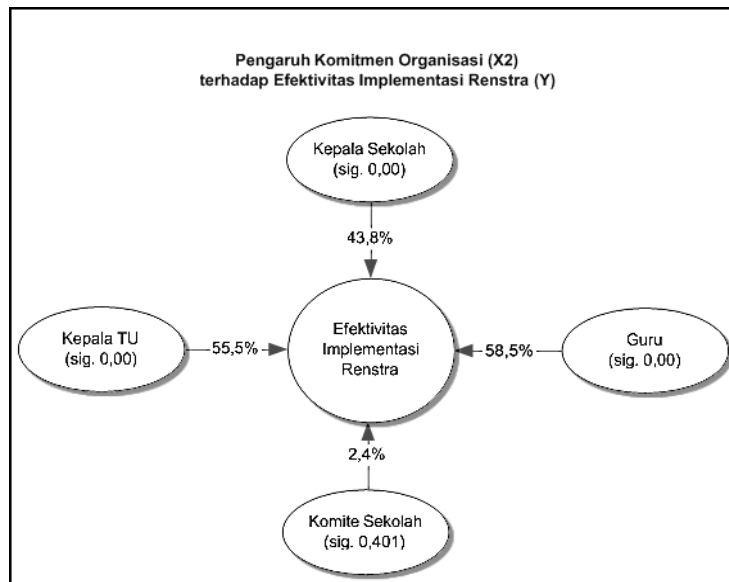
Hasil pengujian terhadap persepsi kepala tata usaha pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi tidak jauh berbeda dengan kepala madrasah. Komitmen organisasi dari hasil uji korelasi memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas implementasi Renstra. Komitmen organisasi menurut persepsi kepala tata usaha memberikan pengaruh kuat dan signifikan terhadap efektifitas implementasi renstra Madrasah Aliyah, dengan hasil uji determinasi sebesar 55,5% pengaruh komitmen

organisasi terhadap efektifitas implementasi Renstra.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada hasil uji determinasi tentang persepsi guru terhadap komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra menunjukkan terdapat pengaruh yang sangat tinggi/kuat dan signifikan, dengan pengaruhnya sebesar 58,5%.

Berbeda halnya dengan persepsi komite madrasah tentang komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra menurut komite madrasah, dengan hasil uji determinasi yang hanya sebesar 2,4%.

Hasil uji regresi dan determinasi komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra berdasarkan empat kelompok responden (kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru) dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3**  
**Hasil Uji Regresi dan Determinasi Berdasarkan Kelompok Data**  
**( $X_2 \rightarrow Y$ )**

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Mowday dalam Sopiah, 2008, hlm. 155).

Setiap individu yang bekerja di organisasi, haruslah memiliki komitmen dalam bekerja yang baik karena apabila individu dalam organisasi tidak memiliki komitmen dalam bekerja, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Adanya komitmen individu untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi memberikan peluang organisasi untuk berkembang dan survive terhadap dinamisasi perubahan yang terjadi. Tujuan sebuah organisasi tidak serta-merta dapat terwujud hanya dengan kehadiran individu-individu yang memiliki kecakapan mumpuni dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan permasalahan yang dihadapi, tetapi perlu adanya komitmen yang baik dan ditunjukkan dalam bentuk perilaku nyata.

Besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra menunjukkan tingkat komitmen yang sangat baik pada diri anggota organisasi/masyarakat sekolah, khususnya pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi. Beberapa ciri yang menandakan baiknya komitmen dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut: 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) Kesediaan untuk sungguh-sungguh berusaha atas nama organisasi, 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Steers dalam Sopiah, 2008, hlm. 156).

Komitmen yang ditunjukkan individu dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam individu (internal) maupun dari luar individu (eksternal). Faktor internal individu meliputi: usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, pendidikan, motivasi, kepribadian, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal individu bisa dalam bentuk: kompensasi, jenjang karier, budaya organisasi, kepemimpinan, tantangan, konflik, peran, dan lain-lain. Senada dengan pernyataan tersebut, Steers (dalam Sopiah, 2008, hlm. 163), menyebutkan tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dll), dan pengalaman kerja.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak bisa lepas dari komitmen individu-individu yang ada di dalamnya. Alkhafaji (2003,

hlm. 54) juga menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan upaya yang direncanakan dengan komitmen dari semua anggota organisasi, bukan hanya dari manajemen. Dalam manajemen strategik, rencana yang diimplementasikan memerlukan komitmen dan motivasi dari seluruh komponen dewan, staf dan relawan. Komitmen ini hanya mungkin ada jika ada pada tingkat tinggi kepemilikan rencana. Dengan demikian jika semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan strategi maka akan mudah untuk menanamkan komitmen pada setiap orang dalam implementasinya.

Hasil penelitian yang menunjukkan rendahnya pengaruh komitmen organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra pada kelompok data komite sekolah di Kabupaten Sukabumi dengan pengaruh sebesar 2,4% tidak lantas disimpulkan bahwa komitmen komite sekolah terhadap Madrasah Aliyah sangat rendah. Komite madrasah adalah unsur eksternal yang dibentuk sebagai wadah bagi masyarakat untuk berpartisipasi terhadap penyelenggaraan aktivitas pendidikan di madrasah dimana peran dan fungsi komite madrasah terbatas hanya pada monitoring program dan kegiatan.

Keberadaan komite madrasah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan komite sekolah adalah sebagai berikut :

1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
2. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Pengontrol (*controlling agency*) dalam penyelenggaraan kegiatan di satuan pendidikan.
4. Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Komite madrasah bukan unsur yang selalu terlibat dalam setiap aktivitas rutin yang dilakukan madrasah layaknya kepala madrasah,

guru, maupun tenaga kependidikan. Tugas dan peran yang dilakukan komite terbatas pada monitoring program madrasah. Terlebih lagi pada madrasah yang berstatus swasta dan pengelolaannya berada di bawah yayasan. Pembentukan komite madrasah baik yang dibentuk oleh madrasah itu sendiri maupun pengurus yayasan dapat dikatakan masih bersifat formalitas.

### **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektifitas Implementasi Renstra Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi**

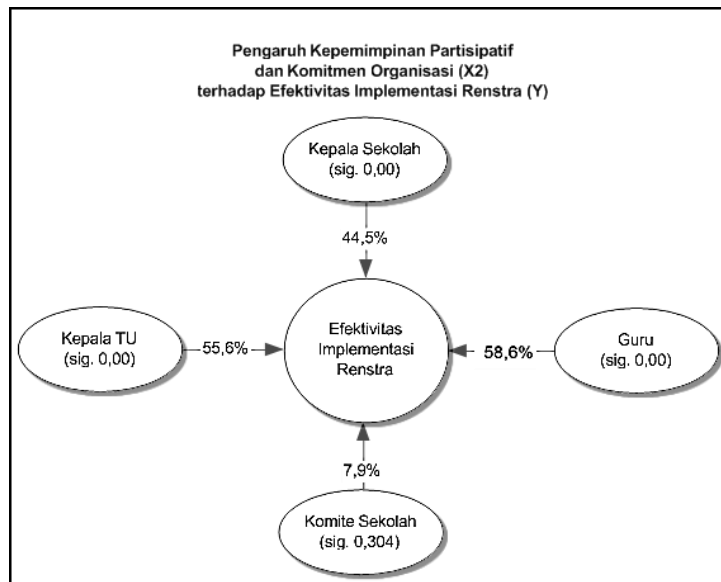
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi menurut persepsi kepala madrasah menunjukkan pengaruh kuat/tinggi dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi terhadap efektifitas Implementasi Renstra, dengan hasil uji determinasi sebesar 44,5%.

Hasil pengujian terhadap persepsi kepala tata usaha tidak jauh berbeda dengan kepala madrasah. Kepemimpinan Partisipatif dan komitmen organisasi dari hasil uji korelasi memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas implementasi renstra sebesar 55,6%.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada hasil uji determinasi tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra yang menunjukkan pengaruh sangat tinggi/kuat dan signifikan dengan hasil uji determinasi sebesar 58,6%.

Hasil yang berbeda ditunjukkan dari hasil uji regresi dan determinasi terhadap komite madrasah. Kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi menurut komite madrasah tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas implementasi renstra. Dari hasil uji determinasi hanya sebesar 7,9% pengaruhnya.

Hasil uji regresi dan determinasi kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap efektifitas implementasi renstra berdasarkan empat kelompok responden (kepala sekolah, kepala tata usaha, komite sekolah, dan guru) dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 4**  
**Hasil Uji Regresi dan Determasi Berdasarkan Kelompok Data**  
**( $X_1$  &  $X_2 \rightarrow Y$ )**

Rencana strategik merupakan suatu rencana yang ditujukan untuk meningkatkan mutu organisasi. Rencana strategik disusun berdasarkan berbagai hasil analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Selain itu, rencana strategik juga didukung oleh kecenderungan-kecenderungan yang mungkin terjadi di masa depan (Porter, 2011). Rencana strategik adalah pedoman bagi organisasi/sekolah dalam melaksanakan kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan sekolah. Renstra diperlukan sebagai upaya dalam mencapai keunggulan kompetitif suatu organisasi. Maka dari itu, para pemimpin organisasi haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategik. Maka dalam penyusunannya, renstra madrasah harus mendasarkan pada kebutuhan internal dan eksternal madrasah.

Perencanaan strategik adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dari empat kelompok data yang diteliti untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dan komitmen organisasi

terhadap efektifitas implementasi renstra pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi, hanya kelompok data komite sekolah yang tidak menunjukkan tingkat signifikansi pengaruh positif. Dengan koefisien determinasi sebesar 7,9% menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dan komitmen organisasi yang dirasakan oleh komite madrasah hanya memberikan pengaruh terhadap efektifitas implementasi renstra sebesar 7,9%.

Berbeda hasil penelitian yang ditunjukkan pada kelompok data kepala madrasah, kepala tata usaha, serta guru Madrasah Aliyah. Dari hasil pengujian dengan kepala madrasah sebagai responden diperoleh tingkat pengaruh signifikansi positif kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra, yakni dengan besaran pengaruh 44,5%.

Adapun pada kelompok data kepala tata usaha, dari hasil pengujian diperoleh signifikansi positif kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dan komitmen organisasi terhadap efektifitas implementasi renstra, dengan besaran pengaruh 55,6%. Sedangkan pada kelompok data guru, kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas implementasi renstra sebesar, 57,8% dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak sekolah yang melakukan kegiatan kepemimpinan madrasah memiliki peran besar dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah.



Certo (1995, hlm. 111), menyatakan bahwa *“Formulation calls on the best analytical and technical skill that an executive or executive team can muster, while implementation draws more heavily on leadership and administrative skills of a person or team”*.

Komitmen organisasi menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008, hlm. 55-57) yakni, *“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”*. (Komitmen organisasional

adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Komitmen organisasi dalam penerapan manajemen strategik sangat berperan, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi, namun secara khusus dalam tahap implementasi, komitmen organisasi mempunyai peranan yang sangat menonjol, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2010, hlm. 29).

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis data maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Partisipatif pada Madrasah Aliyah keseluruhan berada pada kategori sangat tinggi dan memberikan pengaruh yang sangat kuat serta signifikan - baik secara parsial maupun simultan - terhadap implementasi renstra yang berkoefisien korelasi sangat kuat. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik kepemimpinan partisipatif maka implementasi renstra akan semakin efektif.
2. Komitmen organisasi pada Madrasah Aliyah secara keseluruhan berada pada kategori sangat tinggi dan memberikan pengaruh sangat kuat serta signifikan terhadap implementasi renstra yang berkoefisien korelasi sangat kuat. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki tiap personel madrasah - sehingga akhirnya menjadi karakter madrasah tersebut - maka akan semakin efektif implementasi renstra pada madrasah tersebut.
3. Implementasi rencana strategik pada Madrasah Aliyah secara keseluruhan berada pada kategori sangat tinggi dan memberikan pengaruh sangat kuat serta signifikan terhadap efektifitas implementasi renstra pada madrasah aliyah di Kabupaten Sukabumi. Hal Ini mengandung makna bahwa semakin kuat kepemimpinan partisipatif dan semakin tinggi komitmen organisasi maka implementasi renstra pada madrasah tersebut akan semakin efektif.

Beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Dalam meningkatkan efektifitas implementasi renstra, madrasah dapat :
  - Memfasilitasi program peningkatan kompetensi guru
  - Berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana
  - Pengadaan sarana pendukung program kegiatan dan pembinaan terhadap kemampuan penggunanya
  - melakukan analisa terhadap kebutuhan madrasah berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dimiliki madrasah sebagai landasan dalam mengembangkan prosedur pelaksanaan program.
2. Dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan partisipatif, madrasah dapat mengembangkan *role of model* dengan cara mengukur sejauh mana referensi seseorang terhadap pekerjaan kita, konsisten dalam penyelesaian pekerjaan, menjaga standar kualitas kerja, akan tetapi berusaha kreatif dan inovatif dalam bidang pekerjaan, prestasi bukan ukuran, akan tetapi lebih mengedepankan aktualisasi diri.
3. Dalam meningkatkan komitmen organisasi, madrasah dapat :
  - a. Memberi perhatian kepada guru dan karyawan tidak hanya sebatas urusan pekerjaan, tetapi juga terhadap keadaan keluarga guru dan karyawan.
  - b. Menjalankan suatu sistem pemberian penghargaan terhadap prestasi yang dicapai oleh personel madrasah.

- c. memfasilitasi keberadaan komite dan membuat program kerja yang mereposisi peran komite serta melibatkan komite dalam pengambilan keputusan terhadap kegiatan-kegiatan sekolah.
- d. Adanya bentuk-bentuk penghargaan dalam setiap pelaksanaan program
- e. Menumbuhkan *esprit d'corps* dan kecintaan terhadap pekerjaan.
- f. Berupaya senantiasa mendapatkan informasi terbaru dalam bidang pekerjaan. (*job enrichment dan job enlargement*).
- g. Berpartisipasi aktif dalam organisasi-organisasi kependidikan seperti MGMP, PGM, PGRI, Asosiasi Guru Indonesia, KKMA, MK2MA, dan sebagainya, sehingga timbul motivasi untuk terus berkembang dan meningkatkan profesionalitas dalam pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkhafaji, A.F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. London: The Haworth Press.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Third Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing Co.
- Bush, Tony. (2008). *Leadership and Management Development*. Sage Publications Ltd.
- Certo, S.C., Ottensmeyer, E. dan Peter, J.P. (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications*. London: McGraw-Hill.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary non Profit Organizations*. London: Routledge.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development*. London: SAGE Publications.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (Eight Edition)*. New York: Mc Graw Hill.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kohtamaki, et.al. (2012). *The Role of Personnel Commitment to Strategy Implementation and Organizational Learning Within the Relationship Between Strategic Planning and Company Performance*. *International Journal of Enterpreneurial Behaviour* & Research. Vol. 18 No. 2. Pp. 159-178. Emerald Group Publishing limited
- Krause, et.,al. (2007). *Implementing Process Innovations : The Benefits of Combining Delegative-Participative with Consultative-Advisory Leadership*. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14:16. Sage Publications.
- Meyer J and Allen N (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- PP No. 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan
- Porter, M.E. (2011). "What is Strategy?," dalam *HBR'S 10 Must Reads: The Essentials*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Sa'ud, U. dan Makmun, A.S. (2009). *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Jogjakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Asep, (2004). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kreatifitas Komite Sekolah dalam Membangun Mutu Sekolah*, Tesis. Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Suryana, Asep. (2013). *Value Based Leadership*. Bandung : Nurani Press
- Wijayanti, Dewi Tri. (2010). *Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Strategik*

*pada Organisasi Nonprofit : Studi Manajemen Strategik pada Dinas Provinsi Jawa Timur.* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12. No.1. Maret, hlm. 24-32.

Yulk, Gary A. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima.* Jakarta : Indeks