

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Profil Lokasi Penelitian

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

1) Sejarah Masjid Al-Mukarromah

Masjid Al-Mukarromah merupakan masjid besar dengan bangunan klasik yang berdiri kokoh di Cikarang, tepatnya di desa Karang Indah Kecamatan Cikarang Utara. Keberadaan masjid Al-Mukarromah tersebut sangat memberikan manfaat bagi semua kalangan masyarakat, mengingat letak Masjid Al Mukarromah yang sangat strategis yaitu di sebelah Pasar Cikarang, yang di kelilingi oleh masyarakat pendatang dari berbagai penjuru Daerah, dekat dengan pusat perbelanjaan dan niaga serta Cikarang merupakan pusat hunian karyawan yang bekerja di Kawasan Industri terbesar di Asia Tenggara. Posisi masjid yang berada di sisi jalan utama menjadikan Masjid Al-Mukarromah menjadi masjid yang sangat dikenal oleh para jama'ah dari berbagai pelosok sebagai sarana ibadah dan transit dikala masyarakat sedang mengadakan perjalanan. Berdiri sejak tahun 1986. Kini masjid yang berdiri megah terletak di jalan R.E. Martadinata Nomor 45 Desa Cikarang Kota Kecamatan Cikarang ini dulunya merupakan mushala kecil.

Bentuk desain bangunan masjid besar Al-Mukarromah merupakan perpaduan antara desain nusantara (lokal) dan Timur Tengah, hal ini dapat dilihat dari bentuk atap *limasan* merupakan ciri khas bangunan lokal masyarakat Indonesia, sedangkan *ornament* yang menghiasi bentuk profil dan design ruang masjid sangat artistik detile. Kubahnya merupakan ciri khas Timur Tengah dengan balutan modern. Tampilan masjid yang sangat luas dan memanjang kesamping menandakan bahwa banyak jama'ah yang menggunakan masjid Al-Mukarromah sebagai sarana ibadah di saat hari hari besar keagamaan seperti hari raya idul Fitri dan Idul Adha. Masjid ini dilengkapi 2 plaza depan dan samping yang mampu menampung jamaah jika didalam ruangan masjid penuh.

Aktifitas masjid Al-Mukaromah tidak hanya menjadi tempat ibadah semata, melainkan banyak kegiatan masjid yang melibatkan jamaah terutama dalam hal pendidikan. Pada tahun 2021-2022 kepengurusan masjid Besar Al-Mukaromah dapat dijelaskan sebagai berikut: Ir. H. Abdul Aziz HN, ST. (Ketua DKM); KH. Nur Anwar, Lc., H. Marsan (Penasihat); Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal (Sekretaris); H. Nana, H. Masdofir (Bendahara), H. Hasan Basyari, Lukmanul Hakim, S.Ag., (Bidang Peribadatan); Mulyana, H. Yakub Sundah (Bidang Hubungan Masyarakat); Dr. Hj. Aisyah, Hj. Lala, Hj. Cucum Sumiati, Enum (Bidang *Ummahat*/ kegiatan bidang kewanitaan); Afran Fatiana, Agus Syahroni, M. Mursyid (bidang Kepemudaan); H. Mawih, H. Jajat Sudrajat, H. Imron, Emo (bidang Pemeliharaan); dan Alex, Raisman (bidang Keamanan).

Masjid Besar Al-Mukaromah yang di kelola para jama'ah yang diketuai oleh Bapak H. Abdul Aziz HN, ST., sangat bermanfaat bagi jama'ah baik kalangan dewasa maupun muda. Pengelolaan yang sangat demokratis ini berkat pengalaman sang ketua DKM yang sudah sangat lama menjadi DKM lebih dari 13 tahun, di sisi lain Ketua DKM masjid Al Mukaromah merupakan Ketua Baznas Kabupaten Bekasi. Sehingga sangat kompeten dalam pengelolaan manajemen masjid. Masjid tidak hanya menjadi tempat shalat, akan tetapi menjadi tempat aktifitas keagamaan, kemasyarakatan, pendidikan dan pusat inovasi. Di masjid ini banyak kegiatan para kaum muda yaitu pemuda dan pemudi setempat yang bersedia memberikan pengajaran tentang agama bagi para muslimin dan Muslimah, dari mulai sekolah Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yaitu Taman Kanak-kanak, mengaji madrasah diniyah hingga penyelenggaraan tablig akbar yang mampu mendatangkan jama'ah dari daerah lain.

2) Keadaan Pendidik

Berdasarkan hasil telaah dokumen dan wawancara kepada pengurus masjid DKM Al-Mukarromah diketahui bahwa jumlah tenaga pendidik di masjid Al-Mukaromah berjumlah 9 (sembilan) orang, yaitu: Dra. Hj. Aisyah, Nina Yohana, S.Hum., Fatmawasih, S.Pd.I., Uwar Wartini, S.Pd., Iis Suryani, S.Pd., Agustina Luwiyah, S.Pd.I., Ika Kartika, S.Pd.I., Hawanih, S.Pd.I., dan Puspa Sari S.Pd. Dari kesembilan tenaga pendidik di Masjid Al-Mukaromah semuanya berlatar

belakang pendidikan sarjana dari perguruan tinggi keagamaan Islam baik Negeri maupun swasta.

Para pendidik yang berkerjasi di lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan masjid Al-Mukaromah ini ialah para ibu-ibu yang mendedikasikan dirinya untuk kemajuan pendidikan di lingkungannya sendiri. Mereka dengan penuh keikhlasan mengajari peserta didik yang belajar ilmu agama di lingkungan masjid Al-Mukaromah, dengan imbalan yang relative belum mencukupi bila dibandingkan jumlah jam kerja mereka dalam mengajari para peserta didik.

3) Keadaan Peserta Didik

Peserta didik di lingkungan masjid di antaranya adalah mereka yang beralajar di Taman Kanak Kanak Al-Quran (TKA) yang di tempatkan pada ruang khusus yang ada di sebelah kanan Masjid Besar Al-Mukaromah. Peserta didik masjid Al-Mukaromah secara keseluruhan berjumlah 98 orang, tabel sebagaimana terlampir.

Peserta didik masjid Al-Mukaromah berasal dari latar belakang orang tua yang beragam, yakni pegawai negeri sipil, pekerja kantoran swasta, dan lain sebagainya. Selanjutnya, peserta didik di masjid Al-Mukaromah ---berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi terhadap dokumen yang dimiliki oleh lembaga, diketahui bahwa setiap hari mereka mengikuti dan mempelajari berbagai pelajaran keagamaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Adapun kegiatan keagamaan yang ada di masjid Al-Mukaromah di antaranya adalah: 1) Penyelenggaraan ibadah shalat fardhu, para peserta didik dilatih untuk mengikuti kegiatan berjamaah shalat fardhu terutama waktu Ashar dan Maghrib ketika akan dan setelah proses pembelajaran berlangsung; 2) Penyelenggaraan kegiatan peringatan hari besar Islam atau PHBI. Terdapat beberapa kegiatan peringatan hari besar Islam yang diselenggarakan oleh masjid Al-Mukaromah Bekasi, yaitu, peringatan tahun baru Hijriyah (1 Muharam), peringatan maulid Nabi Muhammad Saw., yang dilaksanakan setiap bulan Rabi'ul awal, peringatan Isra Mikraj Rasulullah Saw., yang diselenggarakan setiap bulan Rajab, peringatan diturunkannya Al-Qur'an atau *Nuzulul Qur'an* yang dilaksanakan setiap tanggal 17 Ramadhan, perayaan hari raya Iedul Fitri yang dilaksanakan setiap tanggal 1

Syawwal, perayaan hari raya Iedul Adha yang dilaksanakan setiap tanggal 10 Dzulhijjah. 3) Pemberdayaan Zakat, Infaq, Shetekah dan Wakaf atau ZISWAF, hal ini untuk melatih kepedulian sosial baik bagi para santri maupun orang tua santri yang menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan yang ada di Masjid Al-Mukaromah; 4) Penyelenggaraan Sholat Jum'at; 5) Penyelenggaraan Pendidikan (TPA, Madrasah dan Pusat Pendidikan Masyarakat Umat).

4) Sarana dan Prasarana

Masjid Al-Mukaromah dilengkapi dengan berbagai sarana yang cukup memadai, di antaranya: *Pertama*, tempat shalat. Sebagaimana diketahui bahwa fungsi utama masjid adalah tempat shalat, tempat beribadah kepada Allah. Maka sebagaimana masjid biasanya, masjid besar Al-Mukaromah Cikarang juga dilengkapi dengan tempat shalat. Akan tetapi, berbeda dengan masjid pada umumnya, dimana tempat shalat laki-laki dan perempuan hanya dipisahkan oleh hijab saja, tempat shalat laki-laki dan perempuan di masjid besar Al-Mukaromah Cikarang Bekasi memiliki bangunan yang terpisah yang nyaman satu sama lain. Tempat ibadah dilengkapi dengan sarana yang menunjang peribadahan, seperti berbagai kelengkapan shalat yang bisa digunakan oleh semua pengunjung masjid.

Kedua, kamar mandi, WC dan tempat wudu. Melengkapi sarana dan prasarana masjid besar Al-Mukaromah, dilengkapi juga dengan kamar mandi, WC dan tempat wudu. Tempat wudu menjadi penting ada dalam sebuah masjid, karena tidak sah shalat yang dilakukan tanpa wudu, begitu dikemukakan oleh para ahli fikih yang bersumber pada ayat Al-Qur'an dan hadis. Oleh karena itu, demi menunjang kegiatan ibadah di masjid besar Al-Mukaromah Cikarang juga dilengkapi dengan tempat wudu yang memadai, sangat representative, dan terpisah antar tempat wudu laki-laki dan perempuan. Tempat wudu yang disediakan di masjid besar Al-Mukromah menampung air yang banyak, sehingga tidak merasa kekurangan ketika banyak para jamaah yang melaksanakan ibadah dan wudu di masjid besar Al-Mukaromah. Tempat wudu didesain dengan baik, sehingga para jamaah merasa nyaman melaksanakan wudu.

Ketiga, Anjungan Tunai Mandiri (ATM) beras. Tidak hanya terkenal sebagai masjid yang menyuguhkan wisata religi, masjid besar Al-Mukarromah

juga kaya akan inovasi. Hal itu dibuktikan dengan penyediaan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) beras, yang didesain melayani penggunaanya untuk mengeluarkan beras dalam jumlah tertentu. Secara fisik, perangkat ATM ini berukuran 60 cm x 60 cm x 160 cm, berbentuk kotak atau lemari kecil, berkapasitas sekitar seperempat ton beras. Penggunaan teknologi ini juga, tidak serumit ATM pada biasanya yang digunakan pada ATM yang ada di bank.

Beraskan hasil observasi dan wawancara kepada pimpinan DKM, mesin ini dilengkapi dengan perangkat elektroniknya dan modem *hybrid* untuk *network* GSM atau satelit untuk daerah terpencil, juga sistem kontrol dan pemantauan berbasis M2M (*machine to machine*) atau IoT (*internet of things*). Adalah Budiaji, di balik ide ATM beras. Dia adalah alumni teknik elektro Institut Teknologi Bandung (ITB) angkatan 1980. Dengan adanya ATM beras ini bisa membantu dan meringankan warga yang kurang mampu di sekitar masjid besar Al-Mukarromah. Sejak beroperasi awal Februari 2021, ATM beras sudah dimanfaatkan oleh 50-an warga dhuafa yang sudah terdaftar, dimana setiap sebulan dua kali, warga *dhuafa* dapat menerima 4 liter beras yang diperoleh dari dua kali pengambilan yaitu setiap hari Jum'at.

Keempat, tempat parkir yang memadai. Fasilitas lain sebagai masjid yang berada di lokasi wisata, juga dilengkapi dengan tempat parkir yang memadai. Tempat parkir masjid besar Al-Mukarromah berada di halaman masjid yang dibangun menggunakan konblok yang cukup luas dan dilengkapi dengan penjaga parkir yang mengatur dan menjaga kendarasan-kendaraan yang terparkir di halaman masjid.

Kelima, lembaga pendidikan Islam (TPA/TPQ), sebagaimana diketahui, bahwa selain sebagai tempat ibadah, masjid besar Al-Mukarromah juga sebagai tempat pendidikan dan pembinaan para jamaah, terutama tentang pendidikan keimanan dan ketakwaan, pembelajaran baca tulis Al-Qur'an dan pengajaran kegiatan keagamaan. Lembaga pendidikan agama dan keagamaan yang dikelola oleh masjid besar Al-Mukarromah ini selain kegiatan majlis taklim, ceramah umum keagamaan seperti peringatan hari besar keagamaan Islam, juga terdapat taman pendidikan Al-Qur'an.

Masjid sebagai tempat ibadah, juga sebagai tempat pendidikan para jamaah. Pendidikan para jamaah dilaksanakan selain di majlis taklim yang dilaksanakan setiap selesai shalat magrib dan subuh (pada hari-hari tertentu) juga dilaksanakan secara mingguan dan bulanan. Selain majlis taklim, demi melakukan pembinaan dan pengkaderan terhadap anak-anak dan remaja masjid, masjid besar Al-Mukaromah juga melaksanakan program pendidikan anak-anak yang dilaksanakan dengan sistem pendidikan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA/TPQ).

Taman pendidikan Al-Qur'an (TPA/TPQ) memiliki bangunan tersendiri yang berdiri kokoh tepat disamping masjid besar Al-Mukromah. Adapun tujuan didirikannya TPA/TPQ masjid besar Al-Mukaromah ini ialah untuk memberikan pendidikan dan pengajaran membaca Al-Qur'an kepada para siswa sejak dini, serta memberikan pemahaman tentang dasar-dasar agama Islam (*dienul Islam*) pada anak usia taman kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar atau Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI).

Pelaksanaan pendidikan TPA/TPQ di masjid besar Al-Mukaromah mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 55 tahun 2007 pasal 24 ayat 2 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan yang menyatakan bahwa Pendidikan Al-Qur'an terdiri dari Taman Kanak-Kanak Al-Qur'an (TKA/TKQ), Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA/TPQ), *Ta'limul Qur'an lil Aulad* (TQA) dan bentuk lainnya yang sejenis. Lembaga ini merupakan lembaga pendidikan nonformal yang merupakan lembaga pendidikan baca Al-Qur'an untuk usia SD (6-12 tahun).

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

1) Sejarah Masjid Izzatul Islam

Masjid Izzatul Islam yang terletak di Desa Lambangsari Jl. Sunset Save Grand Wisata. Pada mulanya masjid ini merupakan masjid sederhana yang pertama kali didirikan pada tahun 2016. Akan tetapi, karena Masjid Izzatul Islam semakin hari jumlah jama'ahnya semakin meningkat, serta aktivitas / kegiatan yang dilaksanakan oleh masjid sangat banyak dan banyak memberikan manfaat bagi para jamaah, serta tata kelola yang baik, maka lambat laun menjadi ini

menjadi destinasi wisata religious, terutama bagi mereka yang berkunjung dari luar kota.

Secara geografis, letak masjid Izzatul Islam menempati posisi yang sangat strategis, karena berada di tengah-tengah kompleks perumahan masyarakat yang termasuk pada kalangan menengah atas. Kemudian masjid Izzatul Islam ini mengalami perluasan dan perubahan bentuk serta *design* yang lebih sempurna dengan yang di bangun di sebelah masjid awal. Bentuk dan *design* masjid Izzatul Islam yang baru ini secara arsitektur sangat indah dan menempati lahan yang sangat luas. Adapun pembangunan masjid Izzatul Islam, menghabiskan anggaran biaya yang banyak, yakni kurang lebih mencapai 6 sampai dengan 7 milyar.

Berdasarkan hasil observasi ke masjid Izzatul Islam, diketahui bahwa masjid ini merupakan salah satu masjid dengan aktifitas atau kegiatan keagamaan yang sangat aktif dan padat. Walau demikian, semua kegiatan berjalan dengan lancar, serta kualitas penyelenggaraan kegiatan yang terjaga, hal tersebut karena semua kegiatan keagamaan yang dilaksanakan oleh masjid Izzatul Islam ini terorganisir dengan baik. Sebagaimana diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan ketua DKM masjid Izzatul Islam, bahwa dalam penentuan Imam masjid tidak bisa sembarangan, akan tetapi memiliki standar tertentu yang telah ditetapkan, serta kesejahteraan pengurusnya juga sangat memadai dengan sistem pengelolaan ekonomi kreatif yang ada di sekitar masjid terlihat bahwa masjid Izzatul merupakan masjid dengan pengelolaan yang modern dan strategis. Masjid Izzatul Islam di renovasi menjadi masjid yang sangat besar dengan Luas lahan 10.000 M², luas bangunan 3.656 M² daya tampung 3.500 jamaah dengan manajemen yang baik.

“Demi menjaga layanan keagamaan yang baik kepada masyarakat, kami sebagai pengurus DKM Izzatul Islam, tentu membuat standar khusus bagi imam yang akan memimpin shalat di Masjid Izzatul Islam, baik shalat fardu lima waktu, shalat Jum’at, terlebih dalam pelaksanaan shalat yang melibatkan banyak orang seperti pada shalat dua hari raya yakni Idul Fitri dan Iedul Adha. Selain itu, DKM juga memberikan kesejahteraan kepada para pengurus DKM yang disesuaikan dengan tingkat kinerja pengurus DKM yang diberikan setiap bulan. Selain itu juga terdapat kesejahteraan lain yang bersifat incidental tertentu.” (Wawancara dengan Ketua DKM, 16 Januari 2021).

Berdasarkan hasil observasi ke lapangan diketahui bahwa kegiatan yang dilakukan di masjid Izzatul Islam sangat kompleks dan terinci, sehingga kemakmuran masjid tersebut terlaksana dengan baik. Dengan menempati lokasi yang strategis, masjid Izzatul Islam tersebut menjadi media ibadah umat IIsam, terutama yang akan melaksanakan shalat berjamaah shalat fardhu pada setiap hari. Setiap waktu adzan shalat fardhu berkumandang, seluruh areal parkir masjid Izzatul IIsam ini penuh dengan jama'ah yang berbondong-bondong ingin menunaikan shalat berjamaah di Masjid Izzatul Islam Grand Wisata. Hal ini menunjukkan sikap antusias dan spiritualisme masyarakat yang semakin tinggi.

Seiring dengan selesainya pembangunan masjid Izzatul Islam yang baru, kini semakin berbagai kegiatan keagamaan semakin semarak dan ramai. Masjid Izzatul Islam banyak dikunjungi oleh masyarakat muslim, mengingat keindahan ornamen dan design masjid yang menjadi dayatarik bagi jamaah sehingga jamaah semakin banyak yang beribadah di masjid Izzatul Islam Tambun Bekasi.

Berbagai kegiatan keagamaan, seperti peringatan hari besar Islam, mulai dari peringatan tahun baru Islam 1 Muharam, peringatan maulid Nabi Muhammad Saw., peringatan diisrakan dan dimikrajkannya Rasulullah Saw., serta berbagai kegiatan keagamaan lainnya seperti pelaksanaan ibadah shalat Iedul Fitri dan Iedul Adha yang dilaksanakan setiap tahun secara teratur dan tetib. Selain itu, juga terdapat kegiatan keagamaan yang dilaksanakan secara rutin, yakni pengajian rutin setiap minggu pagi yang dikhususkan bagi para jamaah, juga menjadi agenda rutin mingguan. Dilengkapi dengan area parkir yang luas dan tingkat ketertiban yang memadai, menjadikan para jamaah yang datang dari berbagai daerah sangat memilih masjid Izzatul menjadi destinasi dalam wisata religious.

2) Keadaan Pendidik

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara kepada ketua DKM Masjid Izzatul Islam, diketahui bahwa Masjid Izzatul Islam memiliki Imam masjid berjumlah 5 (lima) orang dengan kualitas bacaan Al-Qur'an yang sangat baik, sehingga menjadi daya tarik para jamaah untuk senantiasa shalat berjamaah di masjid Izzatul Islam. Bacaan Al-Qur'an yang merdu mampu menggetarkan hati

para jamaah dan menambah kekhusuan dalam shalat. Hal tersebut, karena dalam memilih imam masjid, pengurus DKM masjid Izzatul Islam menetapkan kriteria tertentu, yakni selain memiliki pendidikan agama yang memadai, juga sebagai imam masjid harus memiliki suara yang merdu, sehingga menambah kekhusuan bagi para jamaah dalam melaksanakan shalat secara berjamaah.

Selain itu, berdasarkan hasil studi dokumentasi terhadap jadwal khutbah yang dimiliki oleh masjid Izzatul Islam, masjid ini memiliki jumlah khatib sebanyak 52 orang, mereka semuanya berlatar belakang pendidikan keagamaan yang memadai, selain berlatar belakang pesantren juga merupakan tokoh masyarakat dan para tenaga pendidik yang mengabdikan diri lingkungan masjid Izzatul Islam. Selain itu, masjid Izzatul Islam juga memiliki muadzin sebanyak 5 orang dan jumlah pengurus 200 orang. Kesemuanya itu sebagian besar merangkap sebagai tenaga pendidik pada kegiatan-kegiatan dan program-program masjid.

3) Keadaan Peserta Didik

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi, bahwa jumlah peserta didik pada lembaga pendidikan di lingkungan masjid Izzatul Islam Kabupaten Bekasi berjumlah 20 orang, mereka adalah para remaja masjid yang sekaligus sebagai peserta didik yang belajar agama di masjid Izzatul Islam. Peserta didik yang belajar di masjid Izzatul Islam berlatar belakang pendidikan formal yang berbeda-beda, ada yang duduk di bangku Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMA/SMK), dengan latar belakang profesi orang tua yang berbeda pula. Keberadaan peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh terhadap proses pendidikan tersebut. Karenanya proses pendidikan berbasis masjid berusaha memperhatikan keragaman karakteristik siswa, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan siswa serta tuntutan lingkungan yang ada disekitar masjid.

4) Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil observasi lingkungan, masjid Izzatul Islam dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana yang cukup memadai. Sarana dan prasarana yang ada di area masjid Izzatul Islam merupakan sarana standar yang dibutuhkan para jamaah dalam melaksanakan ibadah di masjid, di antaranya adalah (1) Area

parkir yang sangat luas mampu menampung ratusan kendaraan roda 4 dan roda 2, dilengkapi dengan penjaaga parkir yang mengatur lalu lintas kendaraan yang terparkir di area masjid Izzatul Islam, (2) Tempat wudhu yang memadai dengan jumlah jamaah yang banyak, sehingga jamaah tidak perlu banyak mengantri saat berwudhu. Tempat wudhu dilengkapi dengan sarana penunjang lainnya yang membuat para jamaah merasa nyaman. Air yang memadai dan sangat bersih dan lantai yang bersih pula, (3) dilengkapi juga dengan ruangan-ruangan yang ber AC, sehingga saat panas menyengat tetap terasa sejuk di dalam masjid, membuat para jamaah merasa betah berada di masjid, (4) dilengkapi dengan kantin yang menjual berbagai perlengkapan ibadah yang sangat membantu para jamaah dalam mencari kebutuhan yang diperlukan, (5) pengeras suara yang memadai dan bersuara jernih, serta berbagai fasilitas ibadah lainnya.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

1) Sejarah Masjid At-Taqwa

Masjid jami' At-Taqwa Kabupaten Bekasi terletak di perkampungan Desa Gandasari Dusun 3 RT. 05 RW. 12 Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Keberadaan masjid At-Taqwa ini mempunyai sejarah yang cukup panjang, karena pada awalnya merupakan mushola (masjid kecil sejenis *langgar*) dari bahan kayu dan berbentuk panggung dengan ukuran 4 x 5 Meter, yang mulai dibangun pada tahun 1968.

Pada perkembangan berikutnya, karena semakin banyak jamaah yang melaksanakan aktiviti ibadah di masjid, seperti shalat berjamaah dan kegiatan Kemudian bangunan ini berkembang menjadi masjid Jami dengan swadaya dari masyarakat dan tanah merupakan waqaf dari H. Abdul Rahman tokoh masyarakat setempat. Masjid ini mengalami tiga kali pemugaran dan saat ini sedang dalam proses yang ke tiga, yaitu sudah mencapai 70%.

Masjid ini terletak bersebelahan dengan kawasan industri MM 2100 yang merupakan kawasan terbesar di Kabupaten Bekasi. Hal ini menyebabkan jumlah jamaah pada saat sholat jumat begitu ramai karena di samping penduduk asli juga jamaah karyawan sekitar. Masjid ini juga sangat mudah dikunjungi karena berdekatan dengan jalan tol Jakarta – Cikampek, Jakarta – Cilincing dan Jakarta –

Cimanggis. Perluasan tanah masjid semakin bertambah dan saat ini seluas 1200 M². Dengan dana perluasan dari donatur-donatur yang tidak mengikat, begitu juga pembangunan masjid At-Taqwa dibiayai dari donatur penduduk setempat dan luar yang tidak mengikat. Bersamaan dengan diselenggarakannya lembaga pendidikan formal, Masjid ini juga sudah mempunyai Yayasan yang bergabung dengan Yayasan Pendidikan Madrasah Miftahul Ulum yang diketuai oleh Dra. Hj. Wardatul Asriah. Masjid ini juga mengelola anak usia sekolah.

2) Keadaan Pendidik

Masjid Jami At-Taqwa milik swasta atau yayasan dan segala kegiatan kependidikan yang ada di atur dan ditentukan oleh Yayasan Pendidikan Madrasah Miftahul Ulum tersebut. Para pengelola memiliki kebebasan dalam menentukan jenis dan jumlah tenaga guru, mekanisme penerimaan guru dan pegawai, jumlah personilnya, besar pendapatan dan jenis kesejahteraan semuanya diatur oleh yayasan. Mekanisme penerimaan guru maupun karyawan tergantung pada yayasan dan ada sebagian yang dari pemerintah melalui rekrutmen pegawai negeri yang dilakukan satu tahun sekali. Yayasan Pendidikan Madrasah Miftahul Ulum hanya memiliki kewenangan mengusulkan dan menerima guru atau karyawan. Sedangkan pegawai honorer yang gaji dan kesejahteraannya ditanggung sendiri oleh madrasah dan diangkat oleh madrasah. Sejumlah personil yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu lembaga dapat memperlancar tugasnya agar tercapai dengan efektif dan efisien.

Adapun Struktur Pengurus Dewan Kemakmuran Mesjid Jami At-Taqwa Desa Gandasari, Kecamatan Cikarang Barat: K.H. Drs. Yayat Hidayat, MM, KH. Idham Kholid, M.Ag., (Penasehat DKM); Drs. Encep Supriatin Jaya, M.Si (Pelindung); Drs. H. Abdul Rosyid (Ketua); H.M. Mahrudin, S.Pd, Ustadz H. Ahmad Firdaus (Wakil Ketua); H. Kholik, Juhcora Pebi Dwicandra (Bendahara); Acep Supardi, Mursid (Sekretaris). Seksi-seksi atau bagian-bagian (seksi Humas) Mahfudin AK., M. Kosim, H. Jumed, S.Pd, H. Solihan, (seksi Pendidikan dan Dakwah) Hasan Basri, S.Ag dan Ust. Nurali, S.Ag., (seksi Perencanaan dan Pembangunan), Abdul Hamid, ST., dan H. Tumin, (seksi Peringatan Hari Besar

Islam dan Remaja Masjid), Maulana Yusuf Givari Cahaya, (Seksi Perawatan dan Perbaikan Sarana dan Peralatan) M. Zakaria, Ismail dan Hasan Ferry.

Adapun keadaan pendidik yang mengajar di masjid At-Taqwa berdasarkan hasil studi dokumentasi diketahui terdapat ada 3 (tiga) orang guru, yakni Dewi Yuliana, S. Kom (Penanggung Jawab); Syifa Fauziah, S.Pd.I, Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., (sebagai pendidik).

3) Keadaan Peserta Didik

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi diketahui bahwa keadaan peserta didik yang belajar masjid At-Taqwa berjumlah 45 orang. Dari sejumlah peserta didik demikian, dapat diklasifikasi dari tingkat usia 5-6 tahun ada 10 orang; usia 7-8 tahun ada 15 orang; usia 9-10 tahun ada 10 orang; dan yang berusia 11-12 tahun ada 10 orang.

Peserta didik yang belajar di masjid At-Taqwa memiliki latar belakang yang beragam, walaupun mereka berasal dari satu desa, akan tetapi memiliki latar belakang berbeda-beda baik dari segi keluarga, kondisi daerah yang tidak hanya asli dari sekitar lingkungan tersebut, akan tetapi sebagian mereka ada yang berasal dari luar kota, namun menetap di lingkungan masjid. Latar belakang mereka juga beragam dari segi keadaan ekonomi orang tua, maupun dari segi kehidupan sosialnya. Namun demikian sebagian besar status sosial ekonominya berasal dari keluarga kelas menengah ke bawah.

4) Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor yang sangat penting untuk tercapainya tujuan pendidikan adalah tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, yang semuanya disediakan dengan memperhatikan kondisi lingkungan, kebutuhan, karakteristik, program dan taraf perkembangan kondisi peserta didik. Kondisi fisik serta sarana dan prasarana dikelola dengan manajemen yang sangat teratur, baik dari segi sarana fisik maupun yang lainnya. Pengelolaan dan penataan terhadap sarana dan prasarana masjid dilakukan dengan baik, hal ini terlihat dari perawatan dan kebersihan setelah menggunakan peralatan tersebut. Dari segi sarana dan prasarana yang baik tersebut diharapkan dapat

mengakibatkan lingkungan masjid yang kondusif untuk berlangsungnya kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan hasil obeservasi lingkungan diketahui bahwa masjid Izzatul Islam Bekasi dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan ibadah dan pedidikan serta kegiatan lainya yang diselenggarakan di masjid Izzatul Islam. Adapaun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Masjid Izzatul Islam adalah 2 (dua) ruang kelas yang representatif, 2 (dua) tempat wudhu laki-laki (*ikhwan*) dan perempuan (*akhwat*), 1 unit toilet/WC. Dilengkapi juga dengan area parker yang memadai bagi para jamaah yang datang membawa kendaraan, serta dilengkapi dengan aula kecil sebagai tempat pertemuan dan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh warga dan jamaah masjid Izzatul Islam. Sedangkan prasarana yang tersedia 2 (dua) buah *white board*, 30 (tiga puluh) buah meja kecil, 4 (empat) spidol dan 15 (lima belas) buah mushaf Al-Qur'an, serta dilengkapi dengan berbagai buku keagamaan yang tersimpan rapih, peralatan pemulasaraan jenazah, dan speaker (pengeras suara).

2. Formulasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Formulasi strategi merupakan bagian penting dalam proses manajemen strategik secara keseluruhan, baik itu organisasi/perusahaan maupun lembaga pendidikan, karena di dalam formulasi strategik di analisa bagaimana menemukan cara agar tujuan yang sudah ditentukan dapat terealisasikan.

Sebagaimana telah dipaparkan di bab sebelumnya bahwa manajemen strategi merupakan proses dengan sejumlah tahapan saling berkaitan dan berurutan, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Pearce & Robinson (2003) dalam Taufiqurrohman (2010) bahwa tahapan dalam manajamen strategik terdiri atas, tahapan analisis situasi, formulasi strategi, implementasi dan evaluasi kinerja. Formulasi strategi merupakan desain dan pilihan strategi yang sesuai pada setiap level bisnis, sedangkan implementasi strategi merupakan proses melaksanakan strategi yang telah diformulasikan. Evaluasi strategi merupakan proses evaluasi implementasi srtategi dan sejauh mana mempengaruhi kinerja untuk meraih keuntungan atau pencapaian tujuan.

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

1) Pengembangan visi dan misi

Visi dan misi masjid Al-Mukarromah adalah sebagai berikut: *“Menjadikan masjid sebagai sentra peribatan dan pendidikan dan pemberdayaan umat Islam, sehingga dapat terwujud masjid yang makmur berdasarkan nilai-nilai keimanan dan ketakwaan”* adapun misinya adalah (1) Menjadikan masjid sebagai tempat untuk beribadah kepada Allah Swt., dan menjadi pusat kebudayaan umat Islam, (2) Menjadikan masjid sebagai pengembangan kesejahteraan dan pemberdayaan umat melalui kegiatan amil zakat, infaq dan sedekah, dan (3) Menjadikan masjid sebagai tempat pendidikan Islam bagi anak-anak, remaja dan dewasa melalui Taman Pendidikan Al-Qur’an, dan pelatihan keagamaan.”

Berdasarkan pada visi dan misi di atas, maka dalam kerangka melakukan pengelolaan masjid kearah yang baik, hal utama dilakukan pengembangan visi dan misi masjid. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., sebagai ketua Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi, terkait dengan pengembangan visi dan misi, beliau mengatakan “pengembangan Visi dan Misi masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi menjadi fokus implementasi manajemen masjid yang kami kelola, hal ini kita berusaha mendidik peserta didik ke arah yang lebih baik dari tahun ke tahun”.

Hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator pengembangan visi dan misi. Beliau memaparkan bahwa: “pengembangan Visi dan Misi menjadi kegiatan wajib karena sesuai tujuan dalam mengembangkan kepribadian siswa”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Senada disampaikan H. Mulyana (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator pengembangan visi dan misi, adalah “pengembangan Visi dan Misi menjadi

kegiatan wajib karena sesuai tujuan kita dalam mengembangkan kepribadian siswa”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Senada yang sama disampaikan Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator pengembangan visi dan misi, adalah “pengembangan Visi dan Misi dengan implementasi kegiatan mengajar dengan kesesuaian program tahunan”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Berdasarkan beberapa hasil wawancara mengenai pengembangan visi dan misi peneliti dapat disimpulkan bahwa visi merupakan suatu pernyataan komprehensif tentang segala sesuatu yang diharapkan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan dibuat sebagai pedoman atau arah tujuan jangka panjang organisasi, sedangkan misi menggambarkan kehendak organisasi. Pernyataan visi dan misi yang baik menyajikan keunikan organisasi, alasan keberadaan, dan mendorong pelbagai stakeholder bergerak untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan memperhatikan visi, misi dan tujuan tersebut, maka pendidikan berbasis masjid dapat mencapai kemampuan untuk memandang arah pendidikan yang mampu mencetak siswa memiliki dan kepribadian ke depan dengan berpijak pada permasalahan saat ini untuk disusun perencanaan secara bijak, dengan merumuskan visi, misi dan tujuan yang sejalan dengan pendidikan berbasis masjid yang disusun dalam sebuah perencanaan, sehingga visi, misi dan tujuan tersebut semua mencakup nilai-nilai pendidikan Islam yang ingin terbentuk. Bersama pendidik dan personil lainnya pembinaan pendidikan berbasis masjid dikembangkan dalam kegiatan rutin, pembiasaan dan keteladanan. Pembinaan ini sebagai upaya untuk membantu perkembangan pribadi siswa secara optimal.

2) Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, maksudnya adalah menilai suatu kondisi, situasi, keadaan peristiwa dan berbagai pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi baik

berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh banyak ahli, bahwa hal yang perlu dilakukan dalam sistem manajemen modern adalah menganalisis tentang berbagai kesempatan (*opportunity*) yang ada serta menganalisis berbagai ancaman eksternal (*threat*) yang mungkin akan menjadi penghambat atau mungkin dapat menjadi tantangan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti mengenai indikator mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi DKM kepada Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., sebagai ketua DKM Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi, di kediamannya beliau mengatakan:

“Identifikasi yang kami lakukan adalah mengamati perilaku siswa yang berbeda dalam kebiasaan antara di rumah dan di masjid, banyak laporan dari orang tua bahwa setelah belajar di masjid anak-anak menjadi memiliki semangat belajar dan menghafal, sehingga kesempatan itu yang para guru manfaatkan untuk memasukkan tugas dan hafalan.” (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, keduanya merupakan pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi. Beliau memaparkan: “identifikasi yang kami lakukan adalah mengamati karakter dari siswa sebelum belajar di masjid dan perubahan setelah mengikuti pembelajaran di masjid”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Hal senada disampaikan H. Mulyana (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, adalah “Identifikasi yang kami lakukan adalah mengamati karakter dari siswa sebelum belajar di masjid dan perubahan setelah belajar di masjid”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022). Hal yang sama disampaikan Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik

pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, adalah “identifikasi yang kami lakukan adalah tidak spesifik, bahkan ada yg berkebutuhan khusus kami terima”.

Berdasarkan pada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh responden di atas, menurut peneliti mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi, mengevaluasi kapasitas atau kemampuan untuk menanggapi isu-isu, masalah-masalah, dan kesempatan-kesempatan (*opportunities*). Penilaian internal dari organisasi publik dapat dilakukan melalui tahap-tahap, yaitu: 1) langkah pertama dalam melaksanakan penilaian internal dari analisis SWOT adalah untuk mengetahui bagaimana organisasi publik itu telah menunjukkan kinerjanya, 2) langkah berikutnya adalah mengetahui status sekarang dari kinerja organisasi, dan 3) langkah terakhir adalah mencari hal-hal yang perlu ditingkatkan, termasuk proses, penyerahan jasa, dan lain-lain.

3) Menentukan kekuatan dan kelemahan internal

Berdasarkan hasil wawancara peneliti mengenai indikator menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan internal (*internal weakness*) dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., sebagai ketua DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang, beliau mengatakan:

“Belajar di masjid kita memiliki kekuatan dan daya tarik kepada siswa baru untuk masuk di pendidikan masjid karena biaya cukup terjangkau dengan kualitas Pendidikan Agama Islam tentunya yang cukup bagus. Kelemahan kita adalah keterbatasan pengajar, sangat sulit untuk mendapatkan pengajar yang kompeten.” (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Berdasarkan apa yang dikemukakan ketua DKM dalam wawancara tersebut di atas, maka realitas ini tidak boleh menyurutkan langkah untuk menjadikan pendidikan yang unggul dalam meningkatkan kepribadian siswa. Dalam hal ini juga sebaiknya pihak DKM dan tim pengurus lainnya harus tetap mencari tenaga pengajar (pendidik) yang benar-benar ahli di bidang mengajar (sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi), karena banyak sekali lulusan sarjana khususnya sarjana Pendidikan Islam yang belum mengajar dan menganggur.

Begitu juga hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan internal (*internal weakness*). Beliau memaparkan bahwa “pembelajaran di masjid kita memiliki kekuatan yaitu di antaranya biaya pendidikan yang sangat terjangkau, sehingga semua kalangan bisa masuk dan belajar di masjid”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Senada disampaikan H. Mulyana (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan internal (*internal weakness*), adalah “pembelajaran di masjid kita memiliki kekuatan yaitu biaya pembelajaran terjangkau sehingga semua kalangan bisa masuk untuk belajar di masjid”.

Kondisi ini akan menarik minat orang tua untuk memasukkan anak-anaknya belajar di masjid Al-Mukarromah, sebab dengan biaya yang terjangkau, akan tetapi pelaksanaan pendidikan agama Islamnya tetap mengedepankan mutu. Selain itu masjid Al-Mukarromah juga tempatnya strategis, karena berada di tengah-tengah pemukiman warga yang bisa ditempuh dengan mudah oleh seluruh warga. Hal tersebut sebagaimana dikekukakan oleh Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) ketika diwawancarai mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan internal (*internal weakness*) adalah “bahwa pembelajaran yang diselenggarakan oleh masjid Al-Mukarromah memiliki kekuatan, di antaranya tempat strategis dan di lingkungan masjid bersejarah”.

Pendidik dan pengurus masjid hendaknya tidak lalai terhadap segi pemberian stimulan kepada anak dalam menghadiri masjid. Sehingga tanpa perintah lagi, mereka akan pergi untuk mengerjakan shalat tepat pada waktunya, senantiasa menghadiri majelis Al-Qur’an dan pengajian umum yang mempelajari ilmu syariat pada waktu-waktu tertentu, lebih baik lagi jika mereka dilatih untuk

berdakwah menyampaikan ilmu yang telah mereka peroleh untuk disampaikan di depan para Jama'ah. Proses ini bisa disebut sebagai pengembangan bakat siswa yang tentunya memerlukan dukungan dari semua pihak, dibutuhkan suasana lingkungan masjid yang kondusif bagi pengembangan bakat tersebut yang mendorong lahir dan berkembangnya potensi siswa, disamping itu membutuhkan keteladanan guru yang menjadi titik sentral pendidikan.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti simpulkan bahwa formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan internal (*internal weakness*), baik kekuatan maupun kelemahan merupakan aspek yang berfokus pada aspek internal organisasi. Kekuatan (*strength*) merupakan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi yang relatif lebih baik dibanding yang lainnya. Sementara itu, kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan organisasi dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan, yang menjadi penghambat dari pertumbuhan Organisasi.

4) Menciptakan tujuan jangka panjang

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., juga melakukan studi dokumentasi, terkait komponen dan indikator menciptakan tujuan jangka panjang pada rumusan masalah formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan bahwa “Tujuan jangka panjang nya adalah rencana membangun tempat pembelajaran dengan jenjang yang lebih tinggi karena upaya membangun kepribadian siswa tidak terputus akibat meneruskan di sekolah lain/umum. Oleh karena ke depan akan dibangun sarana pendidikan yang lebih memdai lagi.” (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Senada yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, keduanya merupakan pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menciptakan tujuan jangka panjang. Beliau memaparkan “tujuan jangka panjang nya adalah mencetak

para siswa dengan kepribadian Islami, yakni siswa yang memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., berakhlak mulia baik kepada Allah maupun kepada sesamanya”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Hal tersebutlah yang menjadi pertimbangan jangka panjang yang harus dijadikan landasan berpikir dan mengambil keputusan oleh para pengurus masjid Al-Mukaromah. Dengan begitu, artinya bila tujuan jangka panjangnya adalah mencetak para siswa memiliki kepribadian Islami, dengan didukung manajemen modern yang rapi dan tertib, maka di masa yang akan datang berbagai program yang dirancang oleh DKM Masjid Al-Mukaromah akan berjalan dengan baik, serta pendidikan berbasis masjid akan mengalami peningkatan yang lebih maju.

Begitu juga apa yang disampaikan H. Mulyana (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menciptakan tujuan jangka panjang adalah “bahwa tujuan jangka panjang yang diharapkan yakni membentuk karakter siswa dengan kepribadian Islami untuk bekal bergaul dengan masyarakat luas”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022). Senada yang sama disampaikan Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menciptakan tujuan jangka panjang, adalah: “tujuan jangka panjang dari penyelenggaraan pendidikan di masjid ini yakni memberikan informasi-informasi tentang ajaran Islam sebagai pegangan untuk kehidupan bermasyarakat”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan berbasis masjid yang dilaksanakan oleh masjid Al-Mukaromah Bekasi terbagi menjadi dua bagian, yakni tujuan jangka panjang (*long term goals*) dan tujuan jangka pendek (*short term goal*). Tujuan jangka panjang direfleksikan ke dalam bentuk visi organisasi, yang memiliki jangka waktu sepuluh hingga dua puluh tahun ke depan, sedangkan tujuan jangka pendek (*short term goals*) atau disebut juga sebagai *destination statement*, merupakan turunan dari visi perusahaan, berupa sasaran-sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu yang lebih pendek, biasanya antara tiga hingga lima tahun.

5) Memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., mengenai indikator memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai pada rumusan masalah formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan:

“Komunikasi yang kami bangun adalah antara komponen organisasi internal dan dukungan orang tua santri. Meningkatkan semangat mengajar bagi guru, untuk mengembangkan gerakan ilmu yang bermanfaat dan keikhlasan. Disposisi yang kami lakukan adalah hirarkhi sesuai tingkatan kewenangan dan tupoksi. Birokrasi yang simple dan praktis, karena lebih cepat dan tepat adalah konsep kami.” (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Komunikasi dan koordinasi yang baik antara tim manajemen masjid Al-Mukarromah Cikarang Bekasi akan menghasilkan semangat mengajar bagi para guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Selain itu, mereka juga memiliki daya dorong untuk terus mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperolehnya dan sesuai dengan profesi di bidangnya, sehingga lebih kompetitif dan produktif yang didasari integritas dan keikhlasan. Birokrasi dan kewenangan dapat ditempuh dengan secara terbuka dan lebih cepat, serta tepat sasaran, sehingga masing-masing bagian bisa bekerja secara nyaman, aman dan memuaskan.

Pernyataan di atas sesuai dengan apa yang disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi), dan Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) sebagai berikut:

“Komunikasi yang kami bangun adalah komunikasi yang menyeluruh antara komponen organisasi internal dan dukungan orang tua siswa/wi. Meningkatkan semangat mengajar bagi guru, untuk mengembangkan gerakan ilmu yang bermanfaat dan keikhlasan, memotivasi Anggota organisasi agar ikhlas dan ibadah. Disposisi yang kami lakukan tidak berbelit belit sesuai dengan bidangnya dalam memberikan tugas. Birokrasi yang simple dan praktis, sederhana dan mudah.” (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas, dapat diketahui dan ditarik benang merahnya, bahwa manajemen sebagai salah satu upaya yang ampuh dalam

menggerakkan organisasi (pendidikan) serta dapat menentukan sukses tidaknya sebuah pendidikan berbasis masjid. Jika manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dapat berjalan dengan lancar, professional, maka lembaga pendidikan akan stabil dan dinamis. Sebaliknya jika manajemen *amburadul*, tidak tertata dengan baik dan rapi, maka pendidikan berbasis masjid ini akan berjalan tanpa arah, target dan strategi. Maka menata manajemen strategik berbasis masjid menjadi prioritas yang tidak bisa dipandang *sepele*. Penataan masjid dengan manajemen strategik menjadi hal yang sangat penting dilaksanakan.

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

1) Pengembangan visi dan misi

Visi dan misi dikembangkan dan disusun serta dilaksanakan oleh tim perumus Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) masjid dengan melibatkan seluruh *stakeholder* dan pengurus DKM Masjid Izzatul Islam, unsur pimpinan, orang tua, alumni, dan lainnya walaupun sangat sederhana, namun visi dan misi tersebut menjadi acuan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang bisa dilakukan di Masjid Izzatul Islam. Ketua DKM Bapak Haris Heriyadi menyatakan bahwa “pengembangan visi dan misi Masjid Izzatul adalah hal penting yang harus di wujudkan dalam rangka mengoptimalkan fungsi masjid dan pendidikan salah satunya”. Walaupun sebenarnya berdasarkan hasil observasi visi dan misi ini belum tercatat rapih dan belum di publikasikan.

Masjid sebagai salah satu pusat lembaga pendidikan Islam, aktivitas dakwah Islam dimana visi dan misi yang akan dikembangkan hendaknya mengandung nilai-nilai Pendidikan Agama Islam yang berpedoman pada sumber ajaran Islam sehingga pengajaran, pendidikan dan pembelajarannya memiliki posisi dan kedudukan yang sangat penting bagi umat Islam. Hal ini senada dengan yang dinyatakan Sekretaris Masjid Izzatul Islam Bapak Faif Yusuf bahwa: “pengembangan visi dan misi menjadi hal yang sangat penting dalam mengembangkan pendidikan berbasis masjid”.

Bendahara Masjid Izzatul Islam Bapak Jamaludin pun menyatakan “pengembangan Visi dan Misi menjadi kegiatan wajib karena sesuai tujuan kita dalam mengembangkan kepribadian siswa”. Pernyataan ini menandakan bahwa

visi dan misi Masjid Izzatul Islam yang akan dikembangkan mengarahkan pada kepribadian siswa, pembinaan dan menanamkan pribadi siswa ke arah yang lebih baik lagi yang memiliki rasa cinta kepada ilmu pengetahuan, solidaritas sosial, serta menyadarkan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sebagai insan pribadi, sosial dan warga negara. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Bapak H. Diding sebagai Ustadz urusan peribadatan berpendapat bahwa “pengembangan Visi dan Misi sangat penting untuk mencapai tujuan masjid”. Oleh karena itu, visi dan misi harus tercatat dengan resmi dan disepakati bersama supaya dapat diketahui oleh semua jamaah masjid. Dengan adanya pengembangan visi dan misi ini adalah salah satunya untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin diraih dan diwujudkan secara bersama-sama. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Adapun mengenai tujuan didirikannya Masjid Izzatul Islam berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi terhadap dokumen yang dimiliki oleh masjid Izzatul Islam ialah bertujuan untuk membiasakan siswa agar tertanam dan terbentuk akhlak yang baik dan memiliki kepribadian yang Islami, taat beribadah kepada Allah, berakhlak baik mencontoh Rasulullah serta memiliki semangat dan loyalitas belajar yang tulus karena Allah yang akan berdampak pada peningkatan ibadah mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Sesuai visi dan misinya, maka masjid Izzatul Islam menekankan pembentukan pribadi muslim, memiliki kepekaan sosial dan keikhlasan yang tinggi, sekaligus menyadarkan akan identitas sebagai insan kamil yang diharapkan dapat membentuk pribadi seorang muslim yang beriman dan bertakwa, juga berakhlakul karimah.

Pendidikan berbasis masjid yang terkenal dalam bidang pembiasannya dan banyak diminati oleh masyarakat dengan berbagai macam materi pendidikan agama Islam di dalamnya. Inilah yang membuat tertarik masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke pendidikan berbasis masjid tersebut, karena para orang tua menganggap pendidikan berbasis masjid ini memiliki pengaruh dalam mengembangkan pengetahuan, kepribadian dan moral agama anaknya. Hal ini terlihat dari dokumentasi yang dimiliki masjid tersebut bahwa setiap tahun yang

mendaftar ke pendidikan berbasis masjid tersebut terus meningkat terlihat dari perkembangan 3 tahun ke belakang, seperti pada tahun ajaran 2018-2019 tercatat sebanyak 40 anak yang mendaftar, pada tahun ajaran 2019-2020 tercatat sebanyak 43 anak yang mendaftar, pada tahun ajaran 2020-2021 tercatat sebanyak 45 anak yang mendaftar.

2) Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, maksudnya adalah menilai suatu kondisi, situasi, keadaan peristiwa dan berbagai pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi baik berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

Formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak melalui identifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti memberikan pelayanan kepada sesama muslim yang membutuhkan terutama membutuhkan bimbingan dan nasehat yang baik dari orang-orang yang ahli dalam bidang keagamaan. Pada kesempatan ini Ketua DKM Bapak Haris Heryadi memberikan pendapatnya bahwa “identifikasi yang kami lakukan adalah mendengarkan dan mengevaluasi pendapat para orang tua siswa tentang perilaku siswa selama proses pembelajaran di masjid Izzatul Islam”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Kerjasama yang baik dengan orang tua akan memudahkan terlaksananya proses pembelajaran dimana pengetahuan, kepedulian, dan komitmen orang tua akan menentukan keberhasilan pendidikan bagi anak-anaknya terutama kepribadiannya. Sebagaimana yang dikatakan Bapak Jamaludin sebagai Bendahara masjid Izzatul Islam bahwa “identifikasi yang kami lakukan adalah mengamati karakter dari siswa sebelum belajar masjid dan perubahan setelah belajar masjid”.

Identifikasi sebelum siswa masuk lembaga pendidikan berbasis masjid perlu diperhatikan sebagaimana minat, motivasi dan keinginannya. Oleh karena itu,

untuk membentuk kepribadian, perlu diketahui terlebih dahulu keadaan siswa, mengenai minat dan motivasinya untuk belajar, kemudian siswa tidak hanya tahu mengenai hal-hal yang baik, namun mereka harus dapat memahami mengapa perlu melakukan hal tersebut. Selama ini banyak orang yang tahu bahwa ini baik dan buruk, namun mereka tidak tahu apa alasannya melakukan itu semua. Selanjutnya dapat diketahui perubahan setelah belajar di masjid dengan mengetahui alasan untuk berbuat baik dapat dikaitkan dengan ajaran agama, serta manfaat dan dampak dari perbuatan tersebut terhadap diri sendiri, masyarakat, atau alam sekitar.

Pernyataan di atas sesuai dengan yang diungkapkan Ustadz urusan peribadatan Bapak H. Diding bahwa “identifikasi yang kami lakukan adalah kemauan, semangat belajar dan perkembangan siswa dalam belajar”. Sementara Bapak Faif Yusuf sebagai Sekretaris menyatakan bahwa “identifikasi yang dilakukan adalah dengan membedakan perilaku siswa dan mengamati kecerdasan melalui hafalan”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Identifikasi yang dilakukan tersebut untuk menjaga layanan pembelajaran tetap menyenangkan dan memotivasi para siswa agar memiliki kepribadian yang baik. Sehingga identifikasi tersebut harus memberikan semangat, optimisme, dan harapan-harapan baik ketika mereka mampu memahaminya. Identifikasi yang dilakukan dengan mengamati perilaku siswa yang berbeda dalam kebiasaan antara di rumah dan di masjid, banyak laporan dari orang tua bahwa setelah belajar di masjid anak-anak menjadi memiliki semangat belajar dan menghafal, memotivasi diri dalam meningkatkan kemampuan menghafal al-Qur'an sangat diperlukan, karena salah satu kunci kesuksesan dalam mencapai suatu keinginan, sehingga kesempatan itu oleh para guru manfaatkan untuk memasukkan tugas dan hafalan.

3) Menentukan kekuatan dan kelemahan internal

Pendidikan berbasis masjid merupakan tempat yang paling memungkinkan seseorang untuk meningkatkan pengetahuan, dan paling mudah untuk membina generasi muda agar lebih beriman dan bertaqwa. Namun itu semua tidak terlepas dari kekuatan dan kelemahan terutama yang muncul dari dalam pengelola pendidikan berbasis masjid tersebut. Mengenai kekuatan dan kelemahan internal

tersebut Ketua DKM Bapak Haris Heriyadi menyatakan bahwa “kelebihan pendidikan berbasis masjid di lingkungan masjid adalah karena siswanya tidak terlalu banyak sehingga siswa lebih maksimal dalam belajar agama. Kelemahan kita adalah keterbatasan pengajar dan banyaknya kegiatan di luar pendidikan”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

Bapak Sekertaris dan Bendahara sama-sama menyatakan bahwa “kekuatannya adalah biaya pendidikan berbasis masjid terjangkau sehingga semua kalangan bisa masuk”. Menurut peneliti keterjangkauan biaya tersebut secara sengaja diupayakan oleh para donatur-donatur yang memiliki banyak harta dengan menyediakan anggaran agar masjid tersebut strategis untuk digunakan seluruh masyarakat sekitar agar dapat mengenyam pendidikan dasar sebagaimana diamatkan oleh pendidikan Nasional.

Ustadz urusan peribadatan Bapak H. Diding mengatakan bahwa “pendidikan berbasis masjid kita memiliki kekuatan tempat strategis dan di lingkungan masjid *icon* bekasi”. Tempat yang strategis menjadi pilihan pendidikan berbasis masjid dengan terus menerus mengupayakan untuk mewujudkan pelayanan prima, pelayanan bagi siswa, agar seluruh proses pembelajaran bisa dilaksanakan sebaik-baiknya dengan lancar dan nyaman serta memudahkan orang tua untuk menempuh akses yang bisa dijangkau. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022).

4) Menciptakan tujuan jangka panjang

Pendidikan berbasis masjid memiliki tujuan yang tidak jauh dari tujuan akhir dari sebuah pendidikan Islam dalam jangka panjang yakni terbentuknya insan kamil sebagai manusia yang dapat menyelaraskan kehidupannya baik jasmani-rohani, dunia-akhirat, hamba-khalifah Allah, dan keseimbangan implementasinya dalam berakhakul karimah. Menurut Ketua DKM Bapak Haris Heriyadi menyatakan “tujuan jangka panjangnya adalah berdirinya lembaga pendidikan berbasis masjid khusus yang berbasis agama di lingkungan masjid Izatul Islam”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah pendidikan berbasis masjid ini memiliki tujuan agar lembaga pendidikan berbasis masjid yang telah berdiri ini mempunyai lembaga pendidikan berbasis masjid khusus seperti PAUD, SD dan

sekolah formal lainnya yang berbasis agama Islam. (Hasil Wawancara, 8 Januari 2022).

Berbeda dengan pendapat di atas, Bapak Faif Yusuf menyatakan bahwa “tujuan jangka panjangnya adalah mencetak para siswa menjadi hafiz dan hafizah serta punya kecerdasan dalam bidang ilmu pengetahuan”. Sementara Bapak Jamaludin dan Bapak H. Diding berpendapat bahwa “tujuan jangka panjangnya adalah mencetak para siswa dengan kepribadian Islami dan menghafal Qur’an”. (Hasil Wawancara, 8 Januari 2022).

Tujuan jangka panjang ini akan menjadi tujuan yang tetap bagi pendidikan berbasis masjid terutama para siswa diharapkan dapat memiliki kemampuan yang tidak hanya cerdas dalam ilmu pengetahuan, menghafal al-Qur’an yang sekarang banyak diminati masyarakat Indonesia dengan memprioritaskan tujuan pendidikan jangka pendek dan panjangnya, akan tetapi cerdas juga dalam berperilaku baik dan berakhlak karimah.

Selain itu, melalui pendidikan berbasis masjid ini diharapkan siswa memiliki kemampuan dalam menghafal al-Qur’an sebagai bukti umat Islam yang mencintai Allah, Rasul dan Kitabnya. Oleh karena itu, dalam proses menghafal al-Qur’an dibutuhkan pengulangan berkali-kali agar hafalan dapat menempel dalam pikiran dan tidak mudah dilupakan. Dengan demikian, selain harus benar-benar baik sewaktu menghafalnya, juga harus menjaga hafalannya yaitu dengan cara mengulang-ulang hafalan yang dilakukan di dalam sholat atau dibacakan dihadapan pembimbing (orang yang lebih ahli), tentunya sambil menambah hafalan yang baru.

5) Memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai

Pendidikan berbasis masjid tidak diragukan lagi dapat berkembang dan sangat berpengaruh terhadap kepribadian siswa tatkala besar nanti. Sudah menjadi tanggung jawab pendidik dan orang tua untuk menjaga dengan benar pembinaan tersebut melalui kepribadian dan akhlak yang baik serta apa yang dapat memberikan manfaat di dunia maupun di akhirat. Berhubungan dengan memulai strategi alternatif dan memiliki strategi khusus untuk dicapai, maka Ketua DKM Bapak Haris Heriyadi menyatakan “caranya adalah dengan menitik beratkan

pelajaran agama dengan tidak meninggikan kurikulum yang umum”. Bapak Sekretaris, Bendahara dan Ustadz bidang peribadatan memberikan pendapat yang sama bahwa “caranya adalah memberikan teknik mengajar yang baik, pendidikan yang mudah diterima dan berkelanjutan”. (Hasil Wawancara, 8 Januari 2022).

Tentu saja karena hal ini ada kaitannya dengan menyiapkan siswa untuk memiliki kepribadian muslim yang baik sehingga pembelajarannya kebanyakan mata pelajaran agama Islam serta diharapkan siswa menguasai ilmu-ilmu Islam yang diintegrasikan pada kurikulum pendidikan umum, akan tetapi pelajaran agama Islam lebih banyak ketimbang pelajaran umum. Pendidikan yang berkelanjutan maksudnya pendidikan yang terus menerus dilaksanakan dalam bentuk pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari dan teladan dari berbagai pihak terkait.

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa kurikulum yang dipakai pada pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.2
Struktur Kurikulum Pendidikan Berbasis Masjid Izzatul Islam

No.	Komponen Lingkup Pengembangan	Kegiatan Belajar
1.	Lingkup Pengembangan Pembiasaan Akhlaqul Karimah, Sosial Emosional dan Kemandirian	1. Mengetahui tata cara berakhlak kepada Allah 2. Memiliki akhlak yang baik dalam diri sendiri 3. Tata cara berakhlak terhadap sesama 4. Tata cara berakhlak terhadap binatang dan alam 5. Menunjukkan sikap kedisiplinan 6. Bertanggungjawab 7. Menunjukkan sikap kemandirian 8. Mengendalikan perasaan 9. Menunjukkan rasa percaya diri
2.	Kemampuan Dasar	
	Nilai-nilai Agama Islam dan Moral	Mengetahui Agama yang dianutnya, membiasakan diri dalam beribadah, memahami perilaku mulia, membedakan perilaku baik dan buruk, mengetahui ritual dan hari besar agama Islam dan menghormati

No.	Komponen Lingkup Pengembangan	Kegiatan Belajar
		agama orang lain. 2. Hafalan Qur'an 3. Hafalan do'a harian 4. Aqidah 5. Fiqih 6. Sejarah Islam 7. Hafalan kalimat Thoyyibah 8. Hafalan akhlak
	Pisik	a. Motorik kasar b. Motorik halus c. Kesehatan fisik
	Kognitif	a. Pengetahuan umum dan sains b. Konsep bentuk, warna, kura dan pola c. Konsep bilangan, lambang bilangan dan huruf
	Bahasa	a. Menerima bahasa b. Mengungkapkan bahasa c. Keaksaraan
	Sosial Emosional	Sikap kooperatif, toleran, ekspresi emosi, mengenal tatakrama dan sopan santun, disiplin, simpati, gigih dan bangga terhadap hasil sendiri.

Sumber Data: Dokumentasi Masjid Izzatul Islam, 2021.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

1) Pengembangan visi dan misi

Manajemen strategik merupakan Langkah manajemen yang menyeluruh dari awal proses perumusan strategi, lalu kemudian dilanjutkan dengan penerapan program kerja atau sering disebut dengan implementasi strategi, dan langkah terakhir adalah melakukan evaluasi penilaian dan evaluasi program kerja. Langkah paling awal dalam manajemen strategik adalah melakukan perumusan strategi. Secara hakikat, proses perumusan strategi tidak memiliki perbedaan dengan proses perencanaan atau *planning*, namun dalam manajemen strategik, proses perumusan strategi menjadi sangat vital karena dimulai dengan menentukan identitas organisasi yang diwujudkan dalam pernyataan visi dan misi organisasi.

Hasil wawancara peneliti dengan Drs. H. Abdul Rosyid, sebagai ketua DKM Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi mengenai pengembangan visi dan misi, beliau mengatakan:

Dalam merumuskan visi misi yang sangat perlu diperhatikan adalah selain menganalisis kebutuhan di masyarakat juga kita harus secara bersama-sama dalam merumuskan visi misi, hal ini penting karena agar visi misi yang terbentuk nanti dapat menjadi komitmen dan tanggung jawab bersama sehingga dalam pelaksanaannya nanti diharapkan ada kekompakan dalam mewujudkan cita-cita atau visi misi tersebut. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Salah satu aspek yang menarik pada Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi adalah bahwa masjid ini memiliki sebuah pernyataan visi dan misi yang cukup singkat dan mudah dipahami oleh siapapun yang membacanya. Seperti yang penulis temukan pada dokumen resmi masjid, visi dari Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi adalah “Terwujudnya masyarakat sejahtera lahir bathin yang diridhoi Allah melalui kegiatan kemasyarakatan yang berpusat di Masjid”.

Hal yang sama disampaikan oleh H. Ahmad Firdaus (Wakil Ketua DKM), mengenai pengembangan visi dan misi di Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan:

Pernyataan visi dan misi organisasi ini adalah wujud dari keinginan seluruh komponen organisasi (stakeholder). Seluruh stakeholder organisasi akan menyuarakan aspirasinya dalam sebuah forum yang diselenggarakan secara khusus oleh eksekutif organisasi. Dari sana akan dirangkum seluruh aspirasi tersebut ke dalam sebuah pernyataan visi dan misi yang singkat, padat, namun mewakili aspirasi secara keseluruhan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Secara teoritis, visi organisasi yang baik adalah sebuah pernyataan yang mencerminkan visi personal yang diamini secara penuh oleh manajer dan seluruh anggota organisasi terkait hal-hal yang diinginkan di masa depan. Oleh karenanya sebuah visi tidak boleh hanya mengambil atau mencuplik dari visi dan misi organisasi lain, sebab sangat dimungkinkan adanya perbedaan konteks yang melatari visi misi tersebut. Lebih-lebih ada perbedaan pula dalam hal keinginan seluruh stakeholder organisasi satu dengan yang selainnya. Maka dari itu, visi

organisasi harus benar-benar berangkat dan berpijak dari internal organisasi tersebut agar tidak tercabut dari akar filosofis identitas organisasi.

Sedangkan menurut Acep Supardi (Sekretaris) mengenai pengembangan visi dan misi di Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan bahwa visi yang mereka tetapkan berangkat dari sebuah pandangan yang sangat ideologis, yaitu masjid sebagai pusat peradaban. Ideologi tersebut diambil dari narasi Al-Qur'an, sejarah dan praktik kehidupan Nabi di dalam pengelolaan masjid. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Jumed, S.Pd., mengenai pengembangan visi dan misi di Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan bahwa pengembangan visi dan misi berawal dari pandangan ideologis yang akan membuat visi organisasi-organisasi tersebut memiliki identitas yang kuat dan membedakan antara yang satu dengan lainnya, tanpa hal tersebut, visi misi hanya akan terlihat sebagai untaian kata-kata mutiara yang tidak memiliki kebermaknaan bagi pencapaian cita-cita organisasi. (Hasil Wawancara, 8 Januari 2022).

Lebih lanjut mengenai ideologi kemasjidan ini membawa konsekuensi bahwa masjid harus bisa membangun sebuah perubahan sosial yaitu upaya masjid untuk meng-adab-kan masyarakat. Masyarakat yang beradab dalam konteks kemasjidan adalah masyarakat yang memiliki ketundukan, kepatuhan, ketaatan dengan penuh ketakziman kepada Allah Swt., Konsep ini berasal dari makna istilah masjid sendiri yaitu sajadah, yasjudu, sujud. Maka cita-cita ideal yang diharapkan adalah terciptanya masyarakat beradab sesuai dengan ajaran islam berpijak pada ideologi kemasjidan dimana masjid ada sentralnya. Syifa Fauziah, S.Pd.I., mengenai pengembangan visi dan misi di Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan bahwa masjid Jami At-Taqwa mencoba menampilkan sebuah perspektif baru mengenai kedudukan sebuah masjid di tengah-tengah masyarakat. Perspektif yang diwujudkan ke dalam sebuah pernyataan pengembangan visi dan misi.

Hal yang sama disampaikan Robiatul Adawiyah, S.Pd.I. pengembangan visi dan misi sebuah organisasi tersebut memiliki identitas yang kuat dan

membedakan antara yang satu dengan lainnya, tanpa hal tersebut, visi misi hanya akan terlihat sebagai untaian kata-kata mutiara yang tidak memiliki kebermaknaan bagi pencapaian cita-cita organisasi. Oleh karena itu ideologi kemasjidan ini membawa konsekuensi bahwa masjid harus bisa membangun sebuah perubahan sosial yaitu upaya masjid untuk meng-adab-kan masyarakat. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Berdasarkan data dari hasil wawancara di atas, bisa disimpulkan bahwa pengembangan visi dan misi Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi sangat lekat dengan pandangan ideologis para pengurusnya, khususnya tokoh-tokoh yang berada di level puncak struktur organisasi masjid At-Taqwa. Pandangan ideologis ini penting sebab menjadi pijakan identitas unik yang membedakan masjid dengan organisasi yang lain, misalnya dengan organisasi sosial kemasyarakatan, atau organisasi-organisasi lainnya, khususnya bila dibandingkan dengan organisasi bisnis.

2) Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, maksudnya adalah menilai suatu kondisi, situasi, keadaan peristiwa dan berbagai pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi baik berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mengenai kesempatan dan ancaman eksternal sebuah organisasi dengan Drs. H. Abdul Rosyid, sebagai ketua Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan:

Sebelum menyusun rencana kerja, dilakukan analisis dibantu oleh beberapa rekan dan tim. Analisis ini didasarkan pada identifikasi terhadap kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh masjid dalam berbagai aspeknya. Kemudian menganalisis peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi masjid Jami At-Taqwa. Hal ini dilakukan disesuaikan dengan tingkat yang paling urgen untuk dilaksanakan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Senada apa yang disampaikan oleh H. Ahmad Firdaus, mengenai kesempatan dan ancaman eksternal sebuah organisasi, beliau mengatakan:

Kesempatan/*opportunities*, dan ancaman/*threats*) adalah metode perencanaan strategik yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Acep Supardi, bahwa kesempatan dan ancaman eksternal sebuah organisasi, pada dasarnya, semua lembaga tentu memiliki keunggulan dan kelemahan dalam area fungsional usaha. Oleh karena itu, analisa SWOT berfungsi sebagai alat untuk menganalisa keunggulan dan kelemahan dari sebuah lembaga, serta kesempatan dan ancaman bagi sebuah lembaga. Dengan memadukan antara aspek internal (keunggulan dan kelemahan) dan aspek eksternal (kesempatan dan ancaman), maka akan menghasilkan langkah strategis berupa memaksimalkan potensi keunggulan, meminimalisir potensi kelemahan, memanfaatkan potensi kesempatan, dan mengatasi potensi ancaman

Selanjutnya H. Jumed, S.Pd., mengatakan bahwa keunggulan merupakan gambaran hal-hal positif dari sebuah organisasi, baik dari sumber daya maupun nilai-nilai organisasi, seperti: pelayanan yang berbeda, merek yang kuat, teknologi yang terbaru, dan lain-lain. Keunggulan memberikan penilaian positif dan memberikan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan sejenis. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan yang dimiliki perusahaan yang menghambat perusahaan dalam meraih tujuan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, keuangan, pengelolaan manajemen perusahaan, dan kemampuan pemasaran yang minim. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Sedangkan menurut Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., mengenai kesempatan dan ancaman eksternal sebuah organisasi bahwa kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategik dalam berbagai terapan. Sebuah organisasi yang terorganisir untuk menjadi bahan diskusi dari berbagai informasi secara mendalam yang dapat memperbaiki kualitas dan keputusan perusahaan. Proses tersebut menjadi bagian

penting sebagai suatu proses yang dilalui perusahaan dalam menghasilkan kebijakan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

3) Menentukan kekuatan dan kelemahan internal

Mengidentifikasi kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh internal serta berbagai kelemahan menjadi hal yang harus dilakukan untuk menilai kemampuan organisasi, termasuk organisasi pendidikan berbasis masjid. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa terkait dengan menentukan kekuatan dan kelemahan internal (*weakness*), sebagaimana dikemukakan oleh Drs. H. Abdul Rosyid, salah seorang pengurus DKM Masjid At-Taqwa, mengatakan kekuatan dan kelemahan (*strength and weakness*) untuk melihat konteks dari peluang dan ancaman yang terjadi saat ini dan yang akan datang. Semakin jelas di dalam memahami kekuatan dan kelemahan, maka akan semakin sedikit di dalam mengejar peluang yang tidak layak. Sedangkan peluang yang tidak layak bisa digunakan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman. Kelemahan dapat diatasi melalui kekuatan, dan kekuatan bisa digunakan untuk mengatasi ancaman.

Hal yang sama dikemukakan oleh H. Ahmad Firdaus salah seorang pengurus DKM Masjid At-Taqwa, bahwa untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi pendidikan berbasis masjid sehingga dapat merumuskan strategi “bersaing” dengan organisasi lain. Kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi dalam kepengurusan (DKM tersebut) sehingga sebuah organisasi dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Selanjutnya Acep Supardi, mengatakan bahwa kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga sebuah perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Senada dengan yang dipaparkan di atas, H. Jumed, S.Pd., mengatakan bahwa kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa

saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan. Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan yang sedang kita jalani. Jika ingin membuat daftar kelemahan perusahaan secara lebih obyektif bisa dengan testimoni konsumen yang umumnya lebih mengetahui apa yang kurang dari sebuah perusahaan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Selanjutnya Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., mengatakan bahwa kekuatan dan kelemahan terdapat pada tubuh suatu organisasi. Kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi adalah antara lain kompetensi yang khusus yang terdapat di dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif. Kekuatan akan menjadi distingsi dalam bersaing dan akan memiliris kelemahan yang menyebabkan sebuah pendidikan berbasis masjid tidak mampu bersaing.

4) Menciptakan tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan sasaran yang ingin dicapai yang bersifat jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melaksanakan misi. Jangka panjang yang dimaksud di sini berarti lebih dari satu tahun. Terkait hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Drs. H. Abdul Rosyid, mengenai menciptakan tujuan jangka panjang, beliau mengatakan:

Tujuan jangka panjang merupakan sasaran jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan jangka panjang juga merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Senada dengan hal di atas, H. Ahmad Firdaus, mengatakan bahwa tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Strategi merepresentasikan tindakan yang

diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak keuntungan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Selanjutnya Acep Supardi, menyampaikan mengenai menciptakan tujuan yang panjang dalam sebuah organisasi, bahwa tujuan jangka panjang sebaiknya kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarki, dapat diraih, dan selaras antar-unit organisasi serta setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Jumed, S.Pd., beliau mengatakan sebuah organisasi tertentu harus membuat panduan ini untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, namun insentif sebaiknya dilampirkan ke tujuan jangka panjang dan tahunan. Tanpa tujuan jangka panjang, organisasi akan berjalan tanpa tujuan dan tidak tahu akhir tujuannya. Sulit untuk membayangkan organisasi atau individu menjadi sukses tanpa tujuan yang ada.

Sedangkan Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., mengatakan mengenai hal menciptakan tujuan jangka panjang, bahwa tujuan jangka panjang organisasi, harus disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

5) Memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai

Hasil wawancara dengan Drs. Abdul Rosyid, bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (Hasil Wawancara, 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Ahmad Firdaus memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai pada rumusan masalah formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di Masjid Jami At-Taqwa, beliau mengatakan “Caranya adalah dengan menyesuaikan pendidikan wajib dengan diselingi ekskul yang menarik dan disukai peserta didik terutama belajar di *outing class*” (Hasil Wawancara, 15

Januari 2022). Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa siswa mengikuti kegiatan eskul yang diselenggarakan, terutama tentang pembinaan pendidikan keimanan peserta didik.

Pernyataan tersebut juga disampaikan Acep Supardi salah seorang pengurus masjid Jami At-Taqwa, mengenai memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus, beliau mengatakan: “Caranya adalah memberikan pendidikan yang berkelanjutan”. Hal yang sama disampaikan Robiatul Adawiyah, S.Pd.I. tentang hal di atas, beliau mengatakan:

Caranya adalah memberikan pendidikan yang berkelanjutan, artinya pendidikan berlangsung secara terus menerus tiada henti. Terus menerus dalam arti bahwa belajar itu tidak pernah selesai, tetapi terus menerus dari jenjang yang rendah menuju ke jenjang yang lebih tinggi, sesuai dengan tuntutan perubahan dan perkembangan untuk memperoleh kecakapan dalam kehidupan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Memberikan pendidikan yang berkelanjutan merupakan upaya pengembangan pendidikan, sumber daya manusia (SDM), dan meningkatkan taraf hidup masyarakat sesuai dengan visi dan misi pendidikan yang telah dirumuskan. Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai pada rumusan masalah formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dilakukan secara berkelanjutan (*continuous*) berlangsung secara terus menerus tiada henti. Terus menerus dalam arti bahwa belajar itu tidak pernah selesai, tetapi terus menerus dari jenjang yang rendah menuju ke jenjang yang lebih tinggi, sesuai dengan tuntutan perubahan dan perkembangan untuk memperoleh kecakapan dalam kehidupan.

3. Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

Implementasi merupakan bentuk nyata dari sebuah perencanaan yang telah disusun dan didesain dengan baik. Implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang dilaksanakan oleh Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, berdasarkan hasil

observasi dan wawancara peneliti mengenai pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., sebagai ketua Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan:

Pelaksanaan yang dimaksud dalam hal ini adalah proses berjalannya program-program yang telah dirancang oleh DKM Masjid Al-Mukarromah Bekasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah melakukan proses pemetaan terhadap jamaah Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi. Dalam hal ini pengurus Masjid Al-Mukarromah setelah mengetahui bahwasannya salah satu aspek yang dapat menarik jamaah untuk aktif dalam kegiatan di masjid adalah aspek fasilitas atau terkait infrastruktur yang diberikan oleh Masjid Al-Mukarromah kepada jamaahnya maka saat itu pengadaan program meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana ibadah dalam hal ini dipandang penting karena menjadi salah satu daya tarik masjid yang nantinya akan menjadikan jamaah senang ke masjid atau justru menghindari masjid tersebut” (Wawancara 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, bahwa mengenai pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang dilaksanakan DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi bahwa “Pelaksanaan sosialisasi dan promosi yaitu memastikan bahwa semua formulasi strategik telah berjalan sesuai dengan harapan, dan menilai apakah formulasi strategik telah dijalankan dengan baik” (Wawancara 16 Januari 2022). Selanjutnya secara lebih panjang lebarnya tentang implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid, dikemukakan oleh Bapak H. Mulyana yang mengatakan bahwa:

Pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu: 1) Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan; 2) Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internalnya; 3) Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual; 4) Menganalisis alternatif strategik dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal; 5) Mengidentifikasi setiap alternatif strategik untuk menentukan strategik mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi; 6) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategik umum; 7) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategik jangka pendek; 8) Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem

imbangan; 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang (Wawancara 16 Januari 2022).

Pada kesempatan lain, Hj. Mulyanah menyampaikan pendapatnya terkait perihal tersebut melalui ungkapannya:

Pelaksanaan formulasi strategi dapat sukses. Agar kesuksesan pelaksanaan dapat dicapai maka masjid harus menciptakan kepemimpinan yang persuasif dengan budaya pendukung strategi masjid dan memotivasi pengurus, koordinasi antara kelompok, membuat struktur organisasi yang efektif, mengubah usaha pemasaran yang sesuai, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, serta memberikan penghargaan yang layak kepada pengurus atas kontribusinya akan kinerja DKM (Wawancara 16 Januari 2022).

Berdasarkan paparan di atas, peneliti berpendapat bahwa pelaksanaan strategi manajemen pendidikan berbasis masjid merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun. Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

- 1) Menentukan kebijakan

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Istilah kebijakan digunakan untuk menunjukkan perilaku seseorang suatu kelompok atau lembaga tertentu untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Noeng Muhadjir (2000) bahwa kebijakan merupakan upaya memecahkan masalah yang dihadapi oleh kelompok sosial demi kepentingan yang sangat luas atas asar keadilan dan kesejahteraan sosial.

Terkait dengan kebijakan pendidikan berbasis masjid yang diambil oleh pengurus DKM Masjid Al-Mukaromah Bekasi merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam seksi pendidikan.

Dalam pengambilan kebijakan pendidikan berbasis masjid di lingkungan DKM Al-Muakromah tidak ditentukan secara sepihak, oleh para pengambil keputusan pada level manajerial, akan tetapi dibicarakan secara terbuka (*open*) dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam kepengurusan DKM.

Penentuan kebijakan diambil dan ditetapkan melalui kegiatan musyawarah mufakat. Hal tersebut diketahui berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi atas berbagai kegiatan musyawarah yang dilakukan oleh pengurus DKM Masjid Al-Mukaromah, terutama dalam mengambil berbagai keputusan yang bersifat strategis, yang menuntut adanya keputusan pimpinan masjid (ketua DKM). Beberapa dokumentasi hasil musyawarah tersebut di tanda tangani oleh ketua dan sekretaris DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara.

Pengambilan keputusan yang dilakukan melalui mekanisme musyawarah mufakat ini menggambarkan bahwa kepemimpinan DKM dan juga para pengurusnya, lebih mengedepankan sikap demokratis dalam mengatur dan mengelola masjid, tidak mengedepankan sikap-sikap yang otoriter. Dengan demikian, masjid Al-Mukaromah tidak dikelola dengan otoriter yang lebih mementingkan kepentingan pribadi para pengurus, tetapi lebih mementingkan bagi kepentingan umum yakni kepentingan para jamaah dan kepentingan umat secara keseluruhan.

2) Memotivasi pengurus

Motivasi sering dimaknai sebagai dorongan, agar seseorang mau melakukan atau berbuat sesuatu. Sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli, bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu. Moral dan nilai merupakan suatu tidak terlihat atau nampak yang memberikan dorongan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua pengurus dan Jama'ah. Oleh karena itu, agar tercipta dukungan yang baik maka perlu diberikan motivasi-motivasi baik berupa nasihat maupun lainnya. Proses motivasi diperlukan agar pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang

Utara mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan ketua DKM sebagai *top leader* dalam menjalankan kepengurusan DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara. Pengurus yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap tugas yang diembannya dan menjadi tanggung jawabnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki pengurus tersebut sekaligus akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para pengurus dan siswa dapat secara terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja dan selalu berakhlak mulia baik di masjid maupun di luar masjid. Hal ini sebagaimana dikemukakan berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara.

“Bahwa para pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara senantiasa diberikan motivasi dalam menjalankan tugasnya, hal ini terutama mereka kebanyakan adalah para pekerja yang waktunya banyak dihabiskan di kantor dan tempat kerja masing-masing pengurus. Dengan demikian, supaya mereka senang dan memiliki rasa kebersamaan maka senantiasa diberikan motivasi, baik disampaikan secara individual dalam obrolan santai, maupun disampaikan disela-sela kegiatan keagamaan atau kegiatan sosial yang diseleenggarakan oleh DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara.” (Hasil Wawancara 16 Januari 2022).

Pemberian motivasi kepada para pengurus DKM sebagaimana dikemukakan di atas adalah sebagai upaya membangun kebersamaan antar pengurus, sehingga mereka akan selalu kompak dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini guna membangun tim yang kompak dan supaya terbangun rasa memiliki. Sehingga, daya inisiatif untuk memakmurkan masjid terus tertanam dalam diri mereka.

3) Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai kualitas organisasi pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan demikian diperlukan *staffing* dan menentukan siapa bekerja apa. Dalam melakukan pengalokasian sumber daya manusia yang dilakukan oleh DKM Masjid Al-Mukarromah terlebih dahulu melakukan seleksi dan penempatan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen

sumber daya manusia, termasuk dalam manajemen masjid. Karena tersedia atau tidaknya pengurus dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pengurus pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh ketua DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara dalam wawancara dikediamannya,

“Bahwa dalam pengalokasian pengurus DKM kami melakukannya sesuai dengan kompetensi (kemampuan) masing-masing, serta yang terpenting adalah minat mereka dalam mengurus bidang-bidang tertentu. Hal ini diambil agar mereka (para pengurus DKM) merasa senang dalam menjalankan tugasnya sebagai pengurus DKM. Sebagai legalitas dalam pembagian dan pengalokasian sumber daya manusia di lingkungan DKM juga ditetapkan melalui surat keputusan yang ditanda tangani oleh ketua dan sekretaris DKM dan diketahui oleh tokoh masyarakat yang ada di lingkungan DKM.” (Wawancara 16 Januari 2022).

Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa ketua DKM sebagai leader telah mengalokasikan jajaran pengurus DKM, melakukan staping yang sesuai dengan kompetensi masing-masing, hal ini sejalan dengan prinsip bahwa menempatkan orang harus sesuai dengan tempatnya dan kemampuannya, bukan berdasarkan atas suka dan tidak suka atau *like and dislike*. Karena masjid merupakan organisasi pengabdian, maka dalam penempatan pengurus masjid harus lebih mempertimbangkan kenyamanan mereka dalam mengerjakan tugas-tugas sebagai pengurus DKM.

4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Linton bahwa budaya merupakan keseluruhan sikap dan pola perilaku, serta pengetahuan, menggambarkan suatu kebiasaan yang diwariskan dan dimiliki oleh suatu anggota masyarakat maupun sekelompok anggota tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut, maka budaya masjid dapat dimaknai sebagai sesuatu yang dibangun dari hasil “pertemuan” antara nilai-nilai yang dianut oleh ketua DKM sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh para pendidik

dan para pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan (*ukhuwah*), semangat tolong menolong (*al-ta'awun*), shalat berjamaah, dan lain-lain.

Pola budaya yang mendukung manajemen strategik ialah budaya-budaya yang mengedepankan nilai-nilai mutu dan nilai-nilai strategik lainnya demi terciptanya suatu organisasi yang benar-benar dapat berjalan dengan baik. Nilai-nilai budaya organisasi yang dimaksud, seperti budaya kerjasama dan sama-sama kerja, saling mempercayai atau memberikan kepercayaan penuh dan lain sebagainya.

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

Implementasi merupakan aktualisasi dari sebuah formulasi manajemen yang telah ditetapkan melalui perumusan dan pengembangan visi, misi dan tujuan organisasi masjid. Implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang diselenggarakan oleh masjid Izzatul Islam berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilapangan abhwa implementasi strategi manajemen pendidikan berbasis masjid meliputi:

a) Merumuskan kebijakan strategik

Sebagaimana dikemukakan oleh Muhadjir (2000) kebijakan merupakan upaya memecahkan masalah yang dihadapi oleh kelompok sosial demi kepentingan yang sangat luas atas asar keadilan dan kesejahteraan sosial. Sesuai dengan teori tersebut, bahwa pelaksanaan kebijakan pendidikan berbasis masjid yang diambil oleh pengurus DKM Izzatul Islam Bekasi ialah melakukan proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan organisasi DKM dalam hal ini adalah bagian departemen yang membidangi masalah pendidikan. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan ketua DKM, “Bahwa dalam menentukan kebijakan ditentukan prioritas yang terkait dengan pengembangan visi dan misi organisasi DKM, pelaksanaan program dengan memperhatikan mekanisme yang memadai, melakukan evaluasi untuk mengetahui ketercapaian dan melakukan feedback atas berbagai program yang telah dijalankan.”

Selanjutnya diketahui bahwa dalam pengambilan kebijakan pendidikan berbasis masjid di lingkungan DKM Izzatul Islam senantiasa dilakukan melalui kegiatan musyawarah fukat dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam kepengurusan DKM dengan demikian tidak ditentukan secara sepihak oleh pengambil keputusan pada level manajerial dalam hal ini ketua DKM atau hanya pengurus inti saja. Penentuan kebijakan diambil dan ditetapkan melalui kegiatan musyawarah mufakat. Hal tersebut diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan ketua dan perwakilan pengurus DKM Izzatul Islam, juga dilakukan melalui kegiatan observasi dan studi dokumentasi.

Pengambilan keputusan yang dilakukan melalui mekanisme musyawarah mufakat ini menggambarkan bahwa kepemimpinan DKM Izzatul Islam dan juga para pengurusnya, lebih mengedepankan cara-cara demokratis bukan dengan cara yang otoriter dalam mengatur dan mengelola masjid. Dengan demikian, masjid Izzatul Islam tidak dikelola dengan cara otoriter yang lebih mementingkan kepentingan pribadi para pengurus, tetapi lebih mementingkan bagi kepentingan umum yakni kepentingan para jamaah secara keseluruhan.

b) Pendekatan persuasif kepada pengurus

Pendekatan persuasive dalam melakukan “loby” kepada para anggota organisasi merupakan cara-cara yang *soft* dan *smart*. Cara-cara seperti ini menjadikan mereka tidak merasa di dikte dalam melakukan sesuatu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh ketua DKM Izzatul Islam, bahwa “Kami senantiasa melakukan pendekatan-pendekatan secara baik-baik (persuasive) kepada mereka para pengurus masjid Izzatu Islam, terlebih bagi mereka yang memiliki kegiatan yang sangat sibuk, oleh karena diperlukan strategi jitu dalam melakukan pendekatan, agar mereka merasa senang dan tidak merasa diperintah.” Di antara bentuk pendekatan yang dilakukan ialah melakukan sharing dan memberikan berbagai trik dan motivasi agar mereka dengan suka rela, ridha hati untuk berkarya di masjid. Hal tersebut senantiasa dilakukan agar tercipta dukungan yang baik dari para jamaah dan pengurus DKM.

Proses motivasi diperlukan agar pengurus DKM Masjid Izzatul Islam mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan ketua DKM

Izzatul Islam sebagai pemegang kebijakan, dan pimpinan tertinggi dalam kepengurusan DKM, terutama dalam menjalankan roda kepengurusan DKM masjid Izzatul Islam ini. Pengurus yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap tugas yang diembannya dan menjadi tanggung jawabnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki pengurus tersebut sekaligus akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para pengurus dan siswa dapat secara terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja dan selalu berakhlak mulia baik di masjid maupun di luar masjid. Hal ini sebagaimana dikemukakan berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua DKM masjid Izzatul Islam Bekasi.

“Bahwa dalam menjalankan roda kepengurusan DKM masjid Izzatul Islam senantiasa diberikan nasihat-nasihat, pendekatan-pendekatan dan motivasi agar mereka dengan senang hati dan sukarela dalam menjalankan tugasnya, hal ini terutama mereka kebanyakan adalah para pegawai yang hampir seluruh waktunya di kantor dan tempat kerja masing-masing. Dengan demikian, supaya mereka senang dan memiliki rasa kebersamaan maka senantiasa diberikan nasihat-nasihat dan motivasi, baik disampaikan secara individual, seperti dalam moment obrolan santai, maupun disampaikan disela-sela kegiatan musyawarah, berbagai kegiatan sosial keagamaan yang diseleggarakan oleh DKM Izzatul Islam.” (Hasil Wawancara 17 Januari 2022).

c) Memposisikan sumber daya manusia sesuai bidangnya

Prinsip *the right man and the right please* atau menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuannya menjai hal utama untuk mencapai kualitas organisasi pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya penempatan-penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan demikian, dalam proses pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid di masjid Izzatul Islam hal yang lebih awal dilakukan adalah *staffing* yakni menentukan *siapa bekerja apa*.

Dalam melakukan penempatan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh DKM Izzatul Islam terlebih dahulu melakukan wawancara dan meminta kesediaan mereka untuk menempati posisi tertentu dalam kepengurusan DKM Izzatul Islam yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen

sumber daya manusia, termasuk dalam manajemen pendidikan berbasis masjid. Karena tersedia atau tidaknya pengurus dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pengurus pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh ketua DKM masjid Izzatul Islam dalam wawancara di kantor masjid,

“Penempatan personil dalam struktur pengurus DKM Izzatul Islam kami melakukannya sesuai dengan kompetensi (kemampuan) masing-masing, serta yang terpenting adalah kesiapa dan minat mereka dalam mengurus bidang-bidang tersebut sesuai dengan minatnya. Hal ini diambil agar mereka nantinya merasa ada kerelaan hati dalam menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai pengurusan DKM Izzatul Islam. Sebagai legalitas dalam pembagian dan penempatan sumber daya manusia di lingkungan DKM Izzatul Islam juga ditetapkan melalui surat keputusan yang ditanda tangani oleh ketua dan sekretaris DKM Izzatul Islam dan diketahui oleh pemerintahan setempat.” (Wawancara 18 Januari 2022).

Berdasarkan petikan wawancara tersebut, diketahui bahwa ketua DKM Izzatul Islam sebagai *top leader* telah melakukan penempatan jajaran pengurus DKM Izzatul Islam, melakukan staping yang sesuai dengan kompetensi masing-masing, hal ini sejalan dengan prinsip bahwa menempatkan orang harus sesuai dengan tempatnya dan kemampuannya, bukan berdasarkan atas suka atau tidak suka (*like and dislike*), yang akan membawa pada keretakan dalam struktur pengurus DKM Izzatul Islam.

Implementasi program pendidikan berbasis masjid memiliki tujuan yang sama yakni mengembangkan seluruh potensi peserta didik, yang mencakup aspek nilai agama dan moral, fisik motorik, kognitif, bahasa, sosial emosional, serta seni untuk mencapai kesiapan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Oleh karena itu, dalam implementasinya proses pendidikan mengarah pada tujuan tersebut. Sehubungan dengan penjelasan ini, wawancara dengan sekretaris Masjid Izzatul Islam Bapak Faif Yusuf, mengatakan bahwa:

“Formulasi sistem pendidikan dirumuskan sedemikian rupa agar dapat dengan mudah di sukai para peserta didik. Mereka merasa senang belajar di masjid. Pelaksanaannya ialah dengan cara melaksanakan proses pendidikan dan melakukan sosialisasi serta uji kemampuan peserta didik sebagai daya

tarik generasi berikutnya. Evaluasinya adalah memperbaiki dan meminimalisir kekurangan”. (Wawancara 16 Januari 2022).

Mengenai implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, berdasarkan wawancara dengan Bapak Jamaludin dan H. Diding, ditempat kediamannya: “Formulasi manajemen pendidikan, pengembangan dan penggalangan dana serta pemanfaatan yang tepat. Pelaksanaannya mencetak santriwan dan santriwati, sosialisasi dan promosi Evaluasinya adalah hasil pendidikan melalui ujian dan memperbaiki kekurangan” (Wawancara 16 Januari 2022).

Sedangkan berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dalam manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak seperti perencanaan pendidikan yang kurang karena tidak adanya perencanaan pendidikan yang tercatat, tidak adanya program kerjasama antara pihak lembaga pendidikan berbasis masjid dengan orang tua secara tercatat, ketersediaan buku-buku pelajaran yang hanya sedikit untuk para guru dan siswanya.

Sementara pelaksanaannya sudah terlihat baik dengan terlaksananya beberapa program yang sudah dilaksanakan seperti penggalangan dana kepada masyarakat dengan terdapatnya laporan pendapatan dan pengeluarannya khususnya pada aspek rehabilitasi masjid menjadi lebih nyaman dan aman, pengembangan kurikulum pembelajaran, proses pembelajaran sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Terlihat ada seorang guru PAUD yang sedang mengajar mengajak anak untuk belajar membedakan perilaku yang benar dan perilaku yang salah pada sebuah gambar dan kebanyakan yang diterapkan dalam pembiasaan secara terus menerus adalah materi moral agama. Hal ini menandakan bahwa guru selalu berupaya dengan berbagai cara agar dapat membimbing anak didik sehingga mempunyai kepribadian yang baik, yang dilandasi dengan nilai moral dan agama. Begitupun dengan sistem evaluasi baik melalui ujian kepada siswa maupun evaluasi dalam bentuk laporan khusus pada majelis.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

Implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi, dari hasil wawancara dengan Drs. H. Abdul Rosyid, mengatakan:

Implementasi manajemen masjid berjalan sesuai dengan fungsinya yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, hal ini dilakukan secara terus menerus (intensif) dan berkesinambunga, atas dasar program kegiatan keagamaan yang telah disepakati dengan tujuan tercapainya kemakmuran masjid. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Ahmad Firdaus, bahwa implementasikan manajemen strategi masjid dengan maksud tercapainya idealisme kemakmuran masjid. Kesemuanya dilaksanakan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen masjid yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, yang dilakukan oleh kedua DKM secara intensif dan konfrenhensif.

Sedangkan menurut Acep Supardi, beliau mengatakan implementasi merupakan tahapan proses pelaksanaan strategi yang memerlukan peran pengelola untuk menerjemahkan rencana strategi ke dalam tindakan. Ada banyak elemen yang mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi, seperti kemampuan mengkomunikasikan, menjalankan strategi sampai sistem yang digunakan untuk mengkoordinasi dan mengendalikan. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Hal sama disampaikan H. Jumed, S.Pd., bahwa implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid at-taqwa, telah membuat perencanaan pendidikan secara komprehensif yang akan berkaitan dengan keseluruhan proses pendidikan, termasuk di dalamnya susb-sub sistem di dalam sistem pendidikan dan proses pembelajaran. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Sedangkan menurut Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., mengatakan implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan

alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi. (Hasil Wawancara, 15 Januari 2022).

Berdasarkan data tersebut, dapat peneliti simpulkan, bahwa pada dasarnya strategi implementasi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain dalam membuat strategi implementasi kita menggunakan informasi kita menggunakan *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

4. Evaluasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Evaluasi merupakan komponen penting dalam kegiatan manajemen strategik. Dengan melakukan evaluasi akan diketahui kekurangan dan kelebihan pelaksanaan program, apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan ataukah belum sesuai. Evaluasi juga menjadi tonggak untuk melakukan langkah selanjutnya dalam menjalankan roda organisasi (DKM). Evaluasi strategik merupakan cara bagi pengurus organisasi untuk mengevaluasi keadaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan.

Evaluasi dalam manajemen organisasi merupakan tahap akhir ---walau tidak berhenti di sini--- dalam manajemen strategik. Para pimpinan organisasi sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Terdapat beberapa tujuan penting dalam evaluasi, yakni: (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang dijalankan, (2) mengukur prestasi yang diraih selama ini, (3) mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi.

Dengan demikian, evaluasi yang dimaksud dalam hal ini merupakan suatu proses identifikasi untuk mengukur/ menilai apakah suatu kegiatan atau program

yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Atau suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan. Evaluasi sangat dibutuhkan dalam berbagai bidang kehidupan manusia (termasuk organisasi pendidikan), sehingga meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas, baik dalam lingkup individu, kelompok, maupun lingkungan kerja.

Kegiatan evaluasi dilakukan sangat penting, terutama untuk memastikan tujuan-tujuan strategik yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal atau tidak. Evaluasi manajemen strategik berbasis masjid, akan juga memfokuskan pada evaluasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian, baik tujuan yang bersifat jangka panjang maupun tujuan yang bersifat jangka pendek.

Dengan kegiatan evaluasi memberikan metode objektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi organisasi, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan organisasi ke arah tujuan strategik yang dimaksudkan. Tidak hanya itu saja, evaluasi strategik juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Semakin kompleks masalah yang terjadi pada lingkungan organisasi termasuk organisasi pendidikan, maka semakin sulit pula memprediksi keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa organisasi haruslah melakukan evaluasi strategi: *Pertama*, adanya perubahan kondisi dan situasi masyarakat yang semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan. *Kedua*, semakin kompleksnya aktivitas organisasi, maka dibutuhkan suatu kontrol yang lebih baik. *Ketiga*, semakin besarnya kekuasaan dan wewenang, para pimpinan organisasi membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Evaluasi kinerja menjadi salah satu bagian dari aktivitas *strategic management* yang esensial untuk dilakukan oleh organisasi ---termasuk organisasi

masjid--- sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana organisasi telah efektif dalam mengimplementasikan rencana strategiknya, dalam upaya untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu evaluasi juga dilakukan sebagai ukuran dalam melakukan langkah-langkah berikutnya, sehingga apa yang dilakukan sesuai dengan apa telah direncanakan.

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

Evaluasi manajemen strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan DKM masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Bekasi sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Aktivitas evaluasi ini berusaha mengetahui dan menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategik, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti mengenai evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dengan Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., sebagai ketua DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi, beliau mengatakan:

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan masjid sudah sesuai dengan tujuan dan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan tujuan dan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan. (Wawancara 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanuddin, Arif Fachrizal, mengenai evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi:

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan tujuan dan strategi dalam sebuah proses manajemen strategik (dengan memperhatikan profitabilitas dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja ketua selama masa implementasi strategi pendidikan berbasis masjid". (Wawancara 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Mulyana, tentang hal di atas, beliau mengatakan: "Evaluasi merupakan tahapan akhir setelah dilakukannya proses

pelaksanaan strategi. Tahap ini mencakup antara lain kegiatan monitoring, penilain kinerja dan melakukan langkah perbaikan”. Hal senada disampaikan Hj. Mulyanah, beliau mengatakan “Proses mengevaluasi dan menjalankan sebuah sistem yang telah dirancang. Dalam kaitannya dengan hal pendidikan tentunya ada parameter yang harus dipakai sehingga dalam menjalankannya masjid tersebut memiliki arah dan tujuan”.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas, menurut peneliti bahwa dengan melaksanakan tahapan manajemen strategik yang meliputi tahap perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi atau pengontrolan (*controlling*) manajemen strategik tentunya akan menjadikan organisasi masjid tersebut lebih mengetahui berbagai kurang dan kelebihan yang dimiliki, mengetahui potensi yang dimiliki untuk dikembangkan secara lebih lanjut, organisasi masjid juga lebih siap dalam menghadapi berbagai tantangan atau persaingan yang kemungkinan bisa terjadi.

Selanjutnya para pengurus DKM masjid Al-Mukaromah yang sekaligus sebagai pendidik, juga senantiasa mengawasi anak dan teman bergaulnya, mengawasi atau mengontrol berbagai kegiatan ibadah, seperti mengerjakan shalat fardhu berjamaah, menghadiri atau mengikuti pengajian (kegiatan pembinaan) yang diadakan di masjid, menghadiri peringatan-peringatan hari besar Islam, menghadiri pengajian untuk mempelajari Al-Qur’an, membaguskan bacaan Al-Qur’an (*Tahsin*) yang dibimbing oleh para ahli *qiraat*, dan mempelajari ilmu pendidikan agama Islam lainnya untuk menjadi dai-dai atau tokoh-tokoh ulama yang memiliki kompetensi untuk meneruskan kegiatan dakwah Islam. Evaluasi ini juga harus dilakukan agar pendidikan berbasis masjid selalu mengalami peningkatan secara optimal.

Selanjutnya bahwa berdasarkan data-data yang digambarkan di atas, bahwa adanya evaluasi adalah untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan itu sudah terpenuhi atau belum. Tujuan pendidikan berbasis masjid, baik yang bersifat jangka panjang yang ditetapkan dalam visi dan misi masjid, maupun tujuan yang bersifat jangka pendek. Tujuan yang bersifat jangka panjang ialah berkembangnya kepribadian peserta didik, yakni peserta didik yang memiliki

kepribadian Islami, yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt. Sementara tujuan jangka pendeknya ialah peserta didik mampu memahami nilai-nilai ajaran Islam yang di ajarkan oleh guru-guru (asatidz) yang berbasis pada Al-Quran dan hadis.

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

Proses pendidikan berbasis masjid merupakan hal yang paling baik bagi para pendidik di lingkungan masjid Izzatul Islam, untuk meletakkan dasar-dasar pendidikan agama Islam dan pendidikan kepribadian bagi anak-anak yang belajar di masjid. Walaupun peran orang tua sangatlah besar dalam membangun dasar kepribadian tersebut bagi anak-anaknya terutama dalam mengevaluasi apakah mereka secara mandiri telah disiplin dalam beribadahnya dan kepribadian yang telah dimiliki anak-anaknya paling sulit dievaluasi. Dalam hal ini peran guru yang bertugas dalam mengevaluasi juga tidaklah kecil dalam meletakkan dasar kepribadian anak didiknya, karena biasanya anak-anak pada tingkat pendidikan sekolah dasar senang menuruti dan mengikuti perintah gurunya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ketua DKM masjid Izzatul Islam, Bapak Haris Heriyadi berpendapat bahwa,

“Mengevaluasi jangka pendeknya adalah dengan melihat cara berfikir siswa dalam menyelesaikan tugas dan menjawab pertanyaan. Sedangkan evaluasi jangka panjangnya adalah dukungan dari Yayasan dalam membuat program pengembangan pendidikan berbasis masjid dengan berkolaborasi dengan pesantren sekitar masjid, sehingga dapat mengembangkan kepribadian siswa secara Islami.” (Wawancara 16 Januari 2022).

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Faif Yusuf, salah satu pengurus DKM Izzatul Islam mengatakan bahwa mengevaluasi permasalahan dalam masjid dan mengurai permasalahan. Evaluasi jangka panjangnya ialah perlunya adanya proses pendidikan keberlanjutan berbasis masjid, proses pendidikan yang dapat membentuk kepribadian para siswa.” Hal yang sama diutarakan Bapak H. Diding bahwa “Evaluasi jangka panjangnya adalah perlunya proses pendidikan keberlanjutan yang berbasis masjid, yakni proses pendidikan yang mengembangkan potensi keimanan dan ketakwaan siswa, sehingga mereka menjadi pribadi-pribadi yang kuat, pribadi yang tertanam nilai-nilai Islami”.

Bapak Jamaludin menambahkan mengevaluasi permasalahan dalam organisasi dan evaluasi jangka panjangnya keberlanjutan lembaga pendidikan berbasis masjid”. (Wawancara 16 Januari 2022).

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu orang tua siswa, yang peneliti temui dikedimanya menyatakan bahwa “Tidak mengetahui sama sekali tentang evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid baik itu dari evaluasi jangka pendek maupun jangka panjangnya”. (Wawancara 16 Januari 2022). Sementara hasil pembelajaran berdasarkan hasil observasi terlihat sudah banyak anak PAUD yang mampu melakukan kegiatan keagamaan seperti disiplin masuk kelas, mengucapkan salam kepada kedua orang tua, guru dan juga kepada teman-temannya, berdo’a sebelum belajar, belajar mandiri tanpa banyak yang dibantu oleh guru, menghafal surat-surat pendek, membacakan do’a-do’a sehari-hari, mempraktekkan wudlu sesuai aturan, dan mampu merapihkan peralatan yang sudah dipakai. Semua perkembangan ini dicatat oleh guru sebagai hasil evaluasi dalam proses pembelajaran sejak siswa datang ke lembaga pendidikan berbasis masjid, berlangsungnya pembelajaran dan sampai akhir pembelajaran semua proses dilakukan evaluasi.

Evaluasi ini juga dilakukan sesuai dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai yaitu mengembangkan dan mempersiapkan anak didik untuk kehidupan dunia dan akhirat, membentengi secara total terhadap semua bidang, baik perkembangan fisik-motorik, kognitif, bahasa, sikap sosial emosional, seni, akhlak maupun spiritualnya supaya memiliki kepribadian yang baik dan berakhlak mulia (*akhlakul karimah*). Semua bidang ini direalisasikan dalam pembelajaran yang ada di pendidikan berbasis masjid.

Berdasarkan pada data-data yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan berbasis masjid yang dilakukan oleh masjid DKM Izzatul Islam Bekasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dilakukan sebagai bentuk upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani serta ruhani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.

Evaluasi tujuan yang bersifat jangka panjangnya ialah mengevaluasi apakah seluruh komponen dalam proses pendidikan yang diselenggarakan oleh masjid telah mengarah pada terbentuknya tujuan yang bersifat jangka panjang, yakni berkembangnya potensi kepribadian siswa, yakni kepribadian yang Islami. Siswa yang tidak hanya mengetahui tentang ajaran Islam dan memahaminya, tetapi juga mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kepribadian Islami ialah kepribadian yang terakumulasi berbagai karakter dan sifat yang melekat pada diri individu mereka, yang terwujud dalam perilaku dalam kehidupan sehari-hari mereka, yang berdasarkan nilai-nilai ajaran Islam.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

Fokus utama dalam strategi evaluasi adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut. Tujuan yang ditetapkan itu ada yang bersifat jangka pendek, ada pula tujuan yang bersifat jangka Panjang.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Drs. H. Abdul Rosyid, (Ketua DKM Masjid At-Taqwa) bahwa mengenai evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid Jami At-Taqwa, beliau mengatakan bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui ketercapaian tujuan dan progres realisasi kinerja yang dihasilkan maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi, maupun perbedaan kinerja. (Wawancara 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Ahmad Firdaus salah seorang pengurus DKM At-Taqwa bahwa evaluasi dan supervisi, pembinaan dan bimbingan pada segenap unsur pendidikan berbasis masjid yang diadakan seminggu sekali, menyampaikan penghargaan pada pendidik sebagai motivasi, melibatkan unsur DKM dalam menyusun program kerja, dan mengadakan pertemuan rutin untuk mengevaluasi kinerja seluruh unsur pendidik. Dalam menghadapi hambatan untuk

mendapatkan solusi pengurus memperundingkan dengan dewan pendidik, sehingga mendapatkan solusi yang terbaik. (Wawancara 16 Januari 2022).

Sedangkan menurut Acep Supardi salah seorang pengurus DKM masjid At-Taqwa bahwa mengenai evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid Jami At-Taqwa, bahwa “evaluasi merupakan sebuah keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang, tujuan tersebut baik yang bersifat jangka pajang maupun yang bersifat jangka pendek yang telah ditetapkan oleh masjid.” (Wawancara 16 Januari 2022).

Hal sama disampaikan H. Jumed, S.Pd., bahwa evaluasi strategi pendidikan berbasis masjid merupakan proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan lembaga sudah sesuai dengan perumusan tujuan dan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan. (Wawancara 16 Januari 2022).

Sedangkan menurut Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., bahwa evaluasi sebagai langkah refleksi guna melihat kembali hasil yang telah ada. Evaluasi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan berbasis masjid di masjid at-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi bertujuan sebagai perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kepribadian anak dan mutu pendidikan. (Wawancara 16 Januari 2022).

Berdasarkan data-data yang ditemukan dari hasil wawancara sebagaimana di atas, mengenai evaluasi strategi pendidikan berbasis masjid, peneliti dapat menarik benang merahnya, bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan baik yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek yang telah ditetapkan masjid At-Taqwa itu telah terpenuhi atau belum. Eevaluasi juga dilakukan untuk mengembangkan kreativitas semua komponen pengurus DKM masjid At-Taqwa untuk lebih meningkatkan rasa tanggungjawab akan tugasnya dan rasa memiliki yang nantinya akan meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan yang berada di lingkungan DKM tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas, bahwa kegiatan evaluasi pendidikan berbasis masjid yang dilakukan oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian pada dasarnya bertujuan untuk mengevaluasi ketercapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan yang bersifat jangka panjang maupun tujuan yang bersifat jangka pendek. Tujuan jangka panjangnya ialah apakah berbagai program dalam implementasi manajemen strategik tersebut telah mengarah pada pencapaian perkembangan kepribadian siswa atau belum. Hal ini tentunya dengan mengevaluasi berbagai komponen baik yang terkait dengan program atau kurikulum yang dilaksanakan, ketersediaan berbagai sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan pendidikan, dan yang terpenting adalah sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses manajemen.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Pelaksanaan manajemen strategik dalam lembaga pendidikan pastinya akan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut bila dikelompokkan menjadi dua, yakni faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung dijadikan sebagai peluang untuk memajukan proses pendidikan berbasis masjid, sementara faktor penghambat dijadikan sebagai tantangan untuk lebih meningkatkan kapasitas pendidikan berbasis masjid yang dilaksanakan oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian.

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti mengenai faktor yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, sebagaimana dikemukakan oleh Ir. H. Abdul Aziz H. N., ST., beliau mengatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis masjid di masjid Al-Mukarromah di antara adanya ruangan masjid sebagai sarana pendidikan yang cukup memadai serta dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang pendidikan, adanya kegiatan yang tersusun, adanya lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD), tersedianya anggaran dan pendanaan yang memadai, aktivitas ikatan remaja masjid sebagai

generasi penerus dan pengganti kaum tua. Sementara itu, yang menjadi faktor penghambatnya adalah disadari bahwa di masjid Al-Mukaromah masjid terdapatnya sumber daya manusia (SDM) dan kurang, komunikasi yang masih terhambat karena berbagai hal termasuk di antaranya adalah kesibukan pengurus DKM (Wawancara 18 Januari 2022).

Demikian halnya yang disampaikan oleh bapak Drs. Ikhwanuddin Arif Fachrizal, beliau mengatakan bahwa salah satu faktor pendukung adalah adanya ruangan utama masjid, selain dapat dijadikan sebagai tempat ibadah, juga dapat digunakan sebagai tempat untuk proses pembelajaran (belajar mengajar), yang berkaitan dengan pendalaman ilmu agama Islam yang merupakan *fardhu' ain* bagi umat Islam. Sedangkan salah satu faktor penghambatnya masjid mempunyai peran ganda yang harus bisa dijalankan secara seimbang yaitu peran sebagai pusat beribadah kepada Allah Swt., dan sebagai pusat pendidikan bagi masyarakat. Hal ini menuntun kearipan dari para pengelola masjid, terutama mereka yang kurang memahami fungsi-fungsi masjid (Wawancara 18 Januari 2022). Sedangkan menurut H. Mulyana, bahwa salah satu faktor pendukungnya adalah di antara pengurus DKM orang pilihan yang memang mereka semua tokoh dan ditokohkan baik di masyarakat maupun di jajaran pemerintah, sehingga program-program yang telah disusun dan direncanakan dapat dilaksanakan dengan sistematis dan prosedural (Wawancara 18 Januari 2022). Hal senada disampaikan oleh ibu Hj. Mulyanah, beliau mengatakan diantaranya faktor pendukung yang meliputi sumber belajar lengkap berupa buku-buku yang dipelajari. Santri memiliki buku masing-masing. Peralatan belajar dapat dikatakan lengkap, terutama mesjid yang memadai yang digunakan untuk belajar, beribadah, dan juga digunakan oleh masyarakat sekitar. Sedangkan faktor penghambat lainnya adalah sarana belajar masih kurang dan kondisinya banyak yang rusak. Sarana belajar itu seperti meja baca, dan fasilitas alat tulis dan alat administrasi (Wawancara 18 Januari 2022).

Berdasarkan data yang ditampilkan bahwa faktor pendukung dan penghambat manajemen startegik pendidikan berbasis masjid di masjid Al-Mukaromah dapat dibagi menjadi beberapa bagian. *Pertama*, faktor ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, ruangan utama masjid yang tidak hanya

dijadikan sebagai tempat ibadah, juga tempat pelaksanaan pendidikan. *Kedua*, faktor sumberdaya manusia, dimana pelaksanaan manajemen strategik didukung oleh sumberdaya yang memadai, baik sebagai pengurus DKM maupun sebagai tenaga pendidik di lingkungan masjid DKM Al-Mukaromah. Pengurus DKM masjid Al-Mukaromah terdiri atas tokoh masyarakat baik yang bekerja dipemerintah maupun di lembaga lainnya baik negeri maupun swasta, sehingga dapat memudahkan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan yang dirancang oleh masjid. *Ketiga*, adanya lembaga pendidikan khusus memberikan pelajaran keagamaan terutama untuk para siswa anak usia dini (PAUD). *Keempat*, faktor dukungan pendanaan yang memadai, baik yang bersumber dari infak jamaah maupun dari berbagai sumber pendanaan lainnya (infaq sadaqah) yang bersumber dari para jamaah. *Kelima*, dalam belajar tersedia sumber-sumber belajar yang memadai, termasuk tersedianya buku-buku yang menjadi pegangan bagi para guru dan siswa.

Selain faktor pendukung juga terdapat beberapa faktor penghambat, berdasarkan data yang ditemukan di lokasi penelitian, faktor-faktor penghambat pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dapat dikelompokkan sebagai berikut. *Pertama*, sumberdaya manusia yang masih belum memahami secara mendalam tentang fungsi ganda masjid, dimana pemahaman mereka masih belum merata, mereka lebih mementingkan bahwa masjid itu sebagai tempat ibadah saja. *Kedua*, komunikasi yang masih belum lancar di antara pengurus DKM, karena berbagai hal, termasuk diantaranya banyak pengurus yang sibuk dalam pekerjaannya masing-masing. *Ketiga*, faktor sarana dan prasaran yang kondisinya sudah kurang baik, sehingga dikhawatirkan memberikan rasa tidak nyaman bagi siswa dalam belajar.

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

Karena pendidikan berbasis masjid ini bersifat swasta, mengenai pembiayaan tentunya berharap datang dari para donatur yang tetap maupun yang tidak tetap, serta pada majelis yang bersedia menyisihkan sebagian hartanya untuk bersedekah. Namun semuanya perlu dipertahankan, dan ketahanan ini jelas membutuhkan pengembangan demi pengembangan sepanjang masa. Maka

seorang Ketua DKM dituntut untuk mempunyai kharisma yang tinggi agar mendapatkan kepercayaan dari pihak luar serta bertanggung jawab atas amanah yang telah diberikannya. Bapak Haris Heriyadi berpendapat bahwa: “faktor pendukungnya adalah kondisi keuangan, sumber daya manusia dan kualitas manajemen masjid. Sedangkan penghambatnya adalah masalah internal di organisasi terkait program yang muncul dari beberapa personal” (Wawancara 18 Januari 2022).

Pendidikan berbasis masjid akan menjadi cikal bakal pembentukan kepribadian yang baik, sebagai titik awal dari pembentukan Sumber Daya Manusia berkualitas, yang memiliki wawasan, intelektual, kepribadian, tanggung jawab, inovatif, kreatif, proaktif, dan partisipatif serta semangat mandiri, apabila didukung oleh manajemen yang sehat dan tim manajemen yang solid. Seperti yang diungkapkan Bapak Faif Yusuf bahwa: ”faktor pendukungnya adalah manajemen yang sehat di masjid, penghambatnya adalah jarak dari lembaga pendidikan berbasis masjid bagi siswa masyarakat menengah ke bawah” (Wawancara 18 Januari 2022).

Hal yang sama diungkapkan Bapak Jamaludin bahwa “faktor pendukungnya adalah eksisting organisasi yang dapat dipertahankan. Penghambatnya adalah lembaga pendidikan berbasis masjid di lingkungan yang pengaruh sosialnya kurang baik/sekitar pasar”. Sedangkan Bapak H. Diding mengatakan “faktor pendukungnya adalah masyarakat dan kaum dermawan serta *stakeholder* lain. Penghambatnya adalah jarak masjid dengan siswa yang berasal dari masyarakat luar kompleks perumahan” (Wawancara 18 Januari 2022).

Implementasi pendidikan berbasis masjid sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Beberapa faktor pendukung keberhasilan pendidikan berbasis masjid berdasarkan hasil wawancara tersebut dalam garis besarnya mencakup kondisi keuangan, sumber daya manusia, kualitas manajemen masjid, manajemen yang sehat, eksisting organisasi yang dapat dipertahankan, masyarakat dan kaum dermawan serta *stakeholder* lain. Faktor pendukung ini memiliki harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, serta komitmen, dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu masjid secara

optimal. Sedangkan faktor penghambatnya secara garis besar mencakup masalah internal di organisasi terkait program yang muncul dari beberapa personal, jarak dari lembaga pendidikan berbasis masjid bagi siswa masyarakat menengah ke bawah, lingkungan lembaga pendidikan berbasis masjid berada disekitar pasar. Walaupun begitu seluruh pengurus masjid Izzatul Islam memiliki harapan yang tinggi dalam meningkatkan pendidikan, meskipun dengan segala keterbatasan dan hambatan yang ada di dalam pendidikan berbasis masjid ini.

Sementara berdasarkan hasil wawancara dengan orang tua siswa diperoleh data bahwa mereka memasukan anaknya ke pendidikan berbasis masjid ini karena bayar pendidikannya murah dan kualitas pendidikan Islamnya bagus, disamping itu faktor penghambatnya hanya mengetahui sedikit itupun tidak disebutkan (Wawancara 20 Januari 2022).

Berdasarkan data-data yang ditampilkan sebagai temuan penelitian, faktor penunjang dan penghambat pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dapat dikelompokkan sebagai berikut. *Pertama*, yang menjadi faktor penunjang adalah keuangan yang memadai, bahwa kondisi keuangan masjid Izzatul Islam memadai dalam melaksanakan berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh masjid. *Kedua*, faktor sumber daya manusia yang memadai, dimana mereka banyak yang lulusan pendidikan yang memadai, memiliki pekerjaan yang tetap, sehingga mudah dalam mendukung berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh masjid Izzatul Islam. *Ketiga*, kualitas manajemen masjid yang sudah memadai, sebagaimana diketahui bahwa masjid Izzatul Islam sebagai masjid besar tentu telah menerapkan konsep manajemen masjid yang lebih modern. Adapun yang menjadi faktor penghambatnya. *Pertama*, faktor lingkungan yang kurang baik untuk lembaga pendidikan, karena lokasi yang berdekatan dengan pasar, sehingga sangat bising ketika melaksanakan proses pembelajaran. *Kedua*, faktor siswa yang berasal dari luar perumahan. *Ketiga*, masih kurang terkoordinasinya program-program yang dilaksanakan oleh masjid, dimana masih atas usulan perorang (individu) bukan atas masukan secara mufakat unsur pengurus masjid.

Analisis terhadap beberapa faktor tersebut, maka tim manajemen dapat memfokuskan pada kebutuhan utamanya yaitu siswa dapat belajar dengan optimal

dengan segala fasilitas yang ada dan pelayanan yang adil bagi seluruh siswa, serta perhatian terhadap psikologisnya termasuk memotivasi belajar mereka. Hal ini membuktikan bahwa tim manajemen di pendidikan berbasis masjid ini memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

Setiap organisasi maupun lembaga memiliki kekurangan dan kelebihan dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Begitu juga halnya dengan organisasi DKM Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan peranannya, dan pergerakannya, baik dari pengurus, masyarakat dan sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Drs. H. Abdul Rosyid, mengenai faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid jami At-Taqwa, beliau mengatakan bahwa salah satu faktor pendukungnya adalah sumber dana merupakan faktor utama terlaksananya suatu kegiatan atau program dari sebuah lembaga. Dengan adanya dana yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan sangat mempengaruhi dalam terlaksananya program dan kegiatan yang dilaksanakan. Sedangkan faktor penghambatnya dari media sosial ini misalnya, santri sulit bersosialisasi dengan orang-orang di sekitarnya. Hal ini disebabkan karena mereka malas belajar berkomunikasi secara nyata. Orang yang aktif dalam media sosial, jika bertemu langsung nyatanya adalah orang yang pendiam dan tidak banyak bergaul (Wawancara 18 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Ahmad Firdaus, beliau mengatakan faktor pendukungnya diantaranya tempat yang strategis, animo masyarakat dan sistem pengurus yang tertata dan SDM yang profesional, kesadaran beragama yang tinggi dan tanpa paksaan dan program kegiatan yang bervariasi untuk semua kalangan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah anggapan eksklusif oleh sebagian masyarakat, kesibukan pengurus masjid dan kurangnya pengawasan program kerja.

Sedangkan menurut Acep Supardi, mengenai faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid di masjid Jami At-Taqwa, beliau menuturkan:

Faktor pendukung implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid Jami At-Taqwa, sebagai pusat lembaga pendidikan berbasis diantaranya adalah tempat yang strategi karena berada di lingkungan kampus perumahan elit, sistem kepengurusan yang teratur dan SDM yang profesional, animo masyarakat sekitar yang tinggi, kesadaran beragama yang tinggi dan tanpa paksaan, serta program kegiatan yang bervariasi yang mencakup semua kalangan baik laki-laki maupun perempuan, dari anak-anak hingga lansia. Sedangkan faktor penghambat implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid diantaranya adalah pandangan eksklusif oleh sebagian kalangan dan kesibukan para pengurus masjid karena selain bertugas untuk memakmurkan masjid, mereka juga mempunyai aktivitas lain yang tidak bisa di tinggalkan seperti bekerja bagi pengurus yang statusnya masih sebagai pekerja, serta penghambat lainnya yaitu kurangnya pengawasan program kerja. (Hasil Wawancara, 16 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan H. Jumed, S.Pd., mengenai faktor pendukung pendukung implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid yaitu tersusunnya program kegiatan, adanya jumlah jama'ah termasuk anak-anak yang cukup banyak dan selalu aktif, adanya komunikasi dan kerja sama yang baik antara DKM masjid dan jamaah di masyarakat sekitar. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kurangnya kesadaran masyarakat khususnya anak-anak untuk mengikuti kegiatan secara rutin dalam pembelajaran yang monoton dan kurang bervariasi. (Hasil Wawancara, 16 Januari 2022).

Sedangkan menurut Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., sebagai pendidik beliau mengatakan bahwa faktor pendukung adalah mendukung pemaksimalan materi yang saya sampaikan, saya menggunakan metode pembelajaran interaktif seperti metode diskusi dan tanya jawab, karena dengan metode tersebut siswa akan aktif bertanya dan menjawab, selain itu saya juga menggunakan media visual seperti gambar, hal itu saya gunakan untuk menarik semangat dan minat santri untuk memperhatikan, selain itu dari pihak lembaga juga mengadakan program tambahan untuk mencapai kualitas dan hasil belajar yang maksimal. Sedangkan faktor penghambat yang dialami oleh pendidik dalam proses pembelajaran dapat

diatasi pendidik dengan cara memaksimalkan faktor pendukung seperti dengan menggunakan media dan metode pembelajaran interaktif. Karena dengan media dan metode yang tepat maka akan tercipta kualitas belajar yang baik pula.

Berdasarkan data-data yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian maupun observasi, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak di masjid jami At-Taqwa dapat dikelompokkan sebagai berikut. Di antara yang menjadi faktor pendukungnya adalah, *Pertama*, dari sisi anggaran, tersedianya anggaran yang memadai untuk pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh masjid At-Taqwa. *Kedua*, tempat atau lokasi masjid yang sangat strategis karena berada dilingkungan lingkungan kampus dan perumahan elit, sehingga dapat dijangkau dari segala arah. *Ketiga*, sistem kepengurusan yang teratur, dengan menerapkan system manajemen yang modern, yang didukung dengan sumberdaya yang professional. *Keempat*, adanya animo masyarakat sekitar yang tinggi untuk beraktivitas di masjid, baik melakukan ibadah maupun belajar agama, hal ini sebagai pertanda adanya kesadaran beragama yang tinggi yang tanpa adanya paksaan dari siapapun. *Kelima*, berbagai program kegiatan pendidikan keagamaan yang bervariasi yang mencakup semua kalangan baik laki-laki maupun perempuan, dari anak-anak hingga lansia.

Sedangkan yang menjadi faktor penghambatnya di antaranya *Pertama*, dari sisi siswa yang bersifat individualisme karena dipengaruhi oleh media sosial, mereka banyak melakukan interaksi melalui media sosial seperti WhatsApp, Facebook, Instagram dan yang lainnya, sementara melupakan interaksi dengan teman-teman yang lainnya di dunia nyata. *Kedua*, munculnya pandangan eksklusif oleh sebagian kalangan serta adanya kesibukan para pengurus masjid karena selain bertugas sebagai pengurus masjid, mereka juga mempunyai aktivitas lain yang tidak bisa di tinggalkan seperti bekerja bagi pengurus yang statusnya masih sebagai pekerja. *Ketiga*, masih dari sumberdaya yang kurangnya pengawasan program kerja, sehingga program kerja yang dijalankan masih belum maksimal. *Keempat*, proses pembelajaran yang masih belum menggunakan metode yang

berpariasi (*multimethod*), sehingga peserta didik merasa kurang menarik untuk mengikuti proses pembelajaran dengan baik.

5. Dampak Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid yang dilaksanakan di ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian --- yakni Masjid Al-Mukaromah, Masjid Izzatul Islam dan Masjid At-Taqwa Bekasi--- secara umum berdasarkan data-data yang ditemukan baik melalui wawancara, observasi lapangan maupun studi dokumentasi, secara umum memiliki dampak yang besar dan dapat dilihat dari segi tertatanya sistem manajemen masjid yang lebih baik dan modern. Pengelolaan masjid tidak akan lagi menggunakan sistem manajemen yang konvensional, hal ini di antaranya ditandai dengan adanya pendelegasian wewenang dalam melaksanakan berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh masjid. Ketua DKM sebagai *leader* memosisikan sebagai fasilitator yang memberikan pengarahan dan memberikan motivasi kepada para pengurus masjid. Pelaksanaan program diawali dengan perencanaan yang matang, karena proses perencanaan dirumuskan dan ditetapkan melalui kegiatan musyawarah dengan melibatkan para pengurus masjid. Selain itu juga terdapat evaluasi pelaksanaan pendidikan berbasis masjid yang dikomandani oleh ketua DKM.

a. Masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua DKM masjid Al-Mukaromah Cikarang Utara Bapak Ir. H. Abdul Aziz HN, ST., mengenai dampak manajemen strategi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, beliau mengatakan:

Bahwa di antara dampak implementasi manajemen pendidikan berbasis masjid di masjid Al-Mukarromah Cikarang Utara Kabupaten Bekasi antara lain: 1) terbentuknya pola komunikasi yang mudah, karena jelasnya dalam tugas dan wewenang pada masing-masing bagian (seksi) pada organisasi DKM, 2) DKM memiliki kemandirian dalam mengembangkan sumberdaya manusia, terutama pengurus yang terlibat secara langsung dalam kegiatan DKM. 3) Menumbuhkan rasa tanggung jawab pengurus DKM dalam menjalankan tugas dan fungsinya. 4) Berkembangnya kreativitas lembaga pendidikan berbasis masjid dalam melaksanakan program. 5) Prestasi yang

dicapai Lembaga. 6) DKM memiliki akuntabilitas dalam meningkatkan kepribadian anak (Wawancara 18 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Drs. Ikhwanurddin AF., salah seorang pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah bahwa dampak manajemen strategi pendidikan berbasis masjid secara umum, dampak dari implementasi strategi pendidikan berbasis masjid dapat dikategorikan menjadi dua, yakni internal dan eksternal. Berdasarkan hasil penelitian, dampak internal dan eksternal selanjutnya dapat dilihat dari dua sisi, yaitu spiritual dan sosial. Dampak spiritual adalah dampak yang mempengaruhi sisi spiritual baik DKM maupun masyarakat sekitar, juga para anak-anak yang berkembang dari sisi spiritualitas dan kepribadiannya. Mereka memiliki kepribadian yang baik, shalih baik secara lahiriyah maupun batiniah. Sedangkan dampak sosial adalah dampak yang bentuknya dapat dilihat dan dapat dirasakan secara nyata dalam kehidupan bermasyarakat.

Sedangkan menurut H. Mulyana, mengenai dampak manajemen strategi pendidikan berbasis masjid merupakan suatu proses pencapaian tujuan melalui diri sendiri dan orang lain (internal DKM). Di dalamnya terkandung proses ketauladanan dan kepemimpinan yang melibatkan semua potensi umat dalam membina kehidupan masyarakat (eksternal) melalui optimalisasi fungsi dan peran masjid berdasarkan nilai-nilai Islam (Wawancara 18 Januari 2022).

Senada yang disampaikan Hj. Mulyanah mengenai dampak manajemen strategi pendidikan berbasis masjid memberikan pengalaman berorganisasi. Pada prinsipnya, pendidikan berbasis masjid sama dengan mengelola organisasi atau perusahaan, meskipun pada prakteknya terjadi banyak penyesuaian. DKM dari yang dewasa hingga remaja mendapatkan pengalaman dalam mengelola diri sendiri sebagai pengurus dan masyarakat sebagai lembaga pendidikan berbasis masjid (Wawancara 18 Januari 2022).

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, nampak pula bahwa anak-anak yang dibelajar agama di masjid dengan pengelolaan yang lebih baik, mereka mau melaksanakan ibadah, memiliki kebiasaan hidup bersih dan sehat. Hal tersebut dapat dilihat dalam kebiasaan hidup mereka, baik dilingkungan masjid maupun di luar lingkungan masjid. Mereka menampilkan

perilaku yang baik, seperti hormat kepada orang tua, saling menghargai dengan sesama teman yang sebaya, memiliki kebiasaan beribadah yang tepat waktu yang dilaksanakan secara berjamaah dimasjid.

Berdasarkan data-data yang ditemukan melalui kegiatan wawancara dan melakukan observasi di lapangan dapat diketahui bahwa implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid memiliki dampak yang luar biasa terutama dalam pengelolaan masjid, di antaranya adalah bahwa DKM memiliki kemandirian dalam mengembangkan sumberdaya manusia sesuai dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing. Selain itu DKM juga dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada para pengurus DKM dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Mereka mendapatkan delegasi dan wewenang penuh dalam menjalankan fungsi-fungsinya sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Selain itu, dengan pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid telah memberikan kesempatan berkembangnya kreativitas lembaga pendidikan berbasis masjid dalam melaksanakan program. Sehingga dampaknya adalah melahirkan berbagai prestasi yang dicapai oleh lembaga. Pada gilirannya DKM memiliki akuntabilitas dalam meningkatkan kepribadian anak yang belajar di lingkungan masjid Al-Mukaromah.

b. Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan Kabupaten Bekasi

Implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid agar memiliki kontribusi dalam mengembangkan kepribadian anak. Sebagaimana diungkapkan Ketua DKM Bapak Haris Heriyadi sebagai berikut:

Komunikasi yang kami bangun adalah antara internal masjid, orang tua siswa/wi, meningkatkan semangat mengajar bagi guru, dalam mengembangkan pendidikan yang bermanfaat dan keikhlasan dalam mengajar. Sedangkan disposisi yang kami lakukan adalah sesuai tingkatan kewenangan dalam organisasi, birokrasi yang praktis, dan sederhana akan tetapi sesuai aturan yang ada (Wawancara 18 Januari 2022).

Berdasarkan pernyataan tersebut bisa disimpulkan bahwa pendidikan berbasis masjid memiliki dampak sangat baik bagi internal masjid, orang tua siswa apabila komunikasi antara keduanya terjalin dengan baik. Selain itu implementasi ini memiliki dampak dapat meningkatkan motivasi mengajar

sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam mengajar terutama apabila semua itu dilakukan dengan penuh keikhlasan. Hal ini juga bisa berdampak pada disposisi yang sedang berjalan dalam sebuah manajemen sesuai dengan jabatan dan tugasnya masing-masing.

Bapak Faif Yusuf berpendapat bahwa: “komunikasi yang kami bangun adalah antara pengurus internal masjid dan dukungan orang Tua siswa/wi. Meningkatkan semangat mengajar bagi guru. Disposisi yang kami lakukan tidak berbelit belit sesuai tugas. Birokrasi yang simple dan praktis”. Hal ini juga senada dengan yang diungkapkan Bapak Jamaludin bahwa:

Komunikasi yang kami bangun adalah antara komponen organisasi internal dan dukungan orang tua siswa/wi. Meningkatkan semangat mengajar bagi guru, untuk mengembangkan gerakan ilmu yang bermanfaat dan keikhlasan. Disposisi yang kami lakukan tidak berbelit belit sesuai tugas. Birokrasi yang simple dan praktis. Selain itu, juga kami senantiasa memantau perkembangan anak-anak, terutama dari sikap dan kepribadiannya dalam berperilaku sehari-hari, hal ini ditekankan kepada para asatidz yang mengajar di masjid, mereka bukan hanya bertugas mengajar tetapi melakukan pembinaan dari sisi spiritual dan kepribadian anak (Wawancara 18 Januari 2022).

Begitupun dengan Ustadz urusan peribadatan Bapak H. Diding mengatakan: “komunikasi yang menyeluruh antara organisasi internal dan komite. Memotivasi pengajar dan pengurus masjid untuk mendidik siswa, bagaimana siswa memiliki keshalihan baik secara individu maupun kelompok. Pelaksanaan disposisi sesuai dengan bidangnya dalam memberikan tugas. Birokrasi yang sederhana dan mudah” (Wawancara 18 Januari 2022).

Mengenai komunikasi yang terjalin selama ini dengan orang tua, sebagian orang tua siswa menyatakan “hanya dikasih tahu bahwa lembaga pendidikan berbasis masjid akan melaksanakan program yang baru”. Mengenai disposisi dan struktur birokrasi mereka pun berpendapat tidak mengetahui hal tersebut.

Terjalannya komunikasi yang baik antara pihak pengurus masjid dengan masyarakat dan orang tua dapat meningkatkan kualitas pendidikan kepribadian bagi anak, dan akan berdampak pada peningkatan mutu dan profesionalisme manajemen pihak masjid. Hubungan tersebut sangat penting, karena merekalah

yang sangat berkepentingan terhadap eksistensi masjid. Kemakmuran masjid juga sangat ditentukan oleh masyarakat.

Meningkatnya motivasi mengajar guru dan pengurus masjid dalam mendidik siswa bisa terwujud apabila manajemen berjalan dengan baik sesuai dengan profesinya masing, karena hal ini ada kaitannya dengan ketulusan dan keikhlasan yang akan berdampak pula pada kualitas amal dalam bentuk apapun. Oleh karena itu, menurunnya keilmuan guru disebabkan oleh lemahnya semangat guru dalam mengajar dan dapat menurunkan moral siswa. Maka pemimpin yang baik harus terus memotivasi para guru, sehingga apa yang diharapkan secara bersama-sama dapat tercapai dengan baik pula, terutama dalam mengembangkan kepribadian anak.

Teman selingkungan dan masjid, keduanya harus seirama, tidak boleh terpisah satu sama lain. Apakah gunanya bergaul dengan teman selingkungan jika ia tidak suka shalat dan tidak suka pergi ke masjid? jika kita mau teliti, memilih teman yang paling baik untuk diajarkan teman anak kita, yang dipilih teman adalah yang selalu pergi ke masjid, yang baik dan saleh. Sebab, mereka memiliki fitrah yang suci, memiliki iman yang murni dan akhlak mulia. Orang tua hendaknya pandai-pandai memilih teman masjid bagi anak, yang baik dan saleh dengan tidak henti-hentinya memberikan pengawasan dan dorongan agar anak kita termasuk golongan Muslim yang suci, orang-orang saleh terpilih.

Melalui implementasi pendidikan berbasis masjid ini, berdasarkan hasil observasi selama melakukan penelitian di lokasi ditemukan bahwa di antara dampak yang ditimpulkan dari pengelolaan masjid yang baik, dengan manajemen yang professional adalah terciptanya lingkungan yang baik, lingkungan pendidikan (berbasis masjid) yang berdampak terhadap anak-anak, mereka terpengaruh dari sisi kepribadian dan pola pikirnya di masa depan, bersikap disiplin dan kesalehan yang luar biasa. Memahami karakter anak didik adalah salah satu cara ampuh untuk membina kepribadiannya, memupuk kecerdasannya, mempertajam nalarnya, dan mengasah bakatnya.

Berdasarkan data-data yang ditemukan melalui wawancara dan observasi di lapangan bahwa di antara dampak yang ditimbulkan atas pengelolaan masjid

dengan menerapkan manajemen strategik itu selain dapat menata lingkungan masjid, suasana masjid yang lebih nyaman dan asri, pola komunikasi yang baik di antara pengurus masjid, juga yang terpenting memberikan keteladanan kepada anak-anak yang belajar di masjid menjalankan pola hidup yang baik. Mereka terbiasa saling menghargai, menghormati satu sama lain. Pembelajaran agama yang diajarkan di masjid memberikan pengaruh yang positif terhadap sifat dan karakter mereka sehari-hari.

c. Masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi

Dari hasil wawancara dengan Drs. H. Abdul Rosyid., mengenai dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid, beliau mengatakan bahwa dampak positif bagi berkembangnya fungsi masjid dari sekedar tempat shalat menjadi tempat pengembangan pendidikan, berkomunikasi, bersilaturahmi, membina ukhuwah Islamiyah dan aktivitas lainnya yang berguna. Untuk itu para pengelola masjid harus pandai menciptakan kegiatan yang menarik dan terkait langsung dengan kebutuhan jama'ah yang ada di sekitarnya (Wawancara 18 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan oleh H. Ahmad Firdaus, mengatakan bahwa dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid, peningkatan partisipasi dalam kegiatan peribadatan dan pendidikan yang dilaksanakan di masjid Jami At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Kegiatan peribadatan bukan hanya diikuti oleh para orang tua, tetapi juga anak-anak yang setiap hari (terutama di waktu sore) mereka beribadah dan belajar agama di masjid dengan penuh antusias.

Sedangkan menurut Acep Supardi, mengenai dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid berdampak baik bagi anak-anak, karena anak-anak meneladani apa yang dilakukan maupun dicontohkan pendidik dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian keteladanan akhlak pendidik dapat diartikan sebagai usaha sungguh-sungguh dalam rangka membentuk kepribadian anak. Selanjutnya menurut H. Jumed, S.Pd., mengenai dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid, karena masjid sebagai komponen fasilitas sosial, merupakan salah satu fasilitas bangunan tempat

berkumpul bagi umat Islam untuk melakukan ibadah dan sebagai kebutuhan spiritual yang diperlukan oleh umat manusia. Dengan demikian agar kesejahteraan material dan spiritual dapat di capai melalui beribadah di dalam masjid, maka fasilitas harus tersedia secara memadai di dalam suatu lingkungan (Wawancara 18 Januari 2022).

Hal yang sama disampaikan Robiatul Adawiyah, S.Pd.I., mengatakan bahwa masjid memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan Islam, oleh karena itu masjid merupakan sarana yang pokok dan mutlak bagi perkembangan masyarakat Islam. Masjid mempunyai peranan dan fungsi yang sangat penting tidak hanya sebagai tempat beribadah, tetapi sekarang berbagai kegiatan lain dalam rangka memfungsikan masjid sebagai lembaga pendidikan berbasis masjid, telah di upayakan dan dilaksanakan, ini merupakan dampak positif implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid (Wawancara 18 Januari 2022).

Dari hasil pemaparan hasil wawancara dan juga melakukan observasi terhadap perilaku anak-anak yang belajar di masjid, penulis simpulkan bahwa dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid, dari ketiga masjid yang menjadi lokus penelitian ini, yakni masjid Al-Mukaromah, masjid Izzatul Islam dan masjid jami At-Taqwa Bekasi memberikan dampak positif pada keberlangsung organisasi masjid maupun kepada lingkungan masyarakat masjid terutama kepada para anak-anak yang mengikuti pendidikan di lembaga yang masjid adakan. Dampak terhadap organisasi masjid dapat dilihat dari pola komunikasi di antara pengurus masjid yang relative terbangung dan menunjukkan pola komunikasi yang mencerminkan implementasi manajemen modern, hal tersebut karena antara seksi-seksi atau bagian-bagian dalam struktur organisasi masjid telah jelas apa yang menjadi tugas dan fungsi serta tanggung jawabnya. Misalnya ketika ada hal-hal yang perlu diselesaikan, maka DKM dengan mudah memberika disposisi kepada siapa dan apa yang harus dilakukan. Hal tersebut karena telah terbangunnya struktur birokrasi dalaman organisasi masjid. Sementara dampak dari sisi kepribadian anak-anak, karena mereka setiap hari terbiasa datang ke masjid, belajar agama, dan melihat perilaku-perilaku

religious yang ditampilkan, maka mereka juga menampilkan sikap dan kesalahan dalam kehidupan mereka sehari-hari.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Formulasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak.

Formulasi strategi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak merupakan sebuah proses dalam menetapkan program atau rencana kegiatan yang dilaksanakan organisasi (masjid) untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana telah dikemukakan di atas, berdasarkan data yang ditemukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi sebagai temuan penelitian bahwa dalam merumuskan formulasi strategi yang diambil oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian, mengikuti apa yang telah dikemukakan oleh Sagala (2011) yakni mengikuti lima langkah formulasi strategik yang dilakukan, yakni 1) perumusan visi (*vision determination*) yaitu pencitraan bagaimana pendidikan berbasis masjid bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh DKM; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya pendidik secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi masjid yang ditampakan dalam tujuan kegiatan pendidikan berbasis masjid; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Oleh karena itu, berdasarkan temuan penelitian, dalam proses penetapan strategi ini, ketua dewan kemakmuran masjid (DKM) dari ketiga masjid yang menjadi objek penelitian ini telah memanfaatkan berbagai semua sumber daya manusia (SDM) yang tersedia, untuk bersama-sama merumuskan formulasi manajemen strategi yang efektif dan efisien, guna mengembangkan kegiatan berbagai program pendidikan yang dikelola oleh DKM. Hal ini dimaksudkan agar

apa yang dilakukan oleh pengurus masjid sesuai dengan tugas dan fungsi, sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Selain itu, melakukan perumusan secara bersama-sama juga dimaksudkan agar timbul saling rasa saling memiliki, terbentuk *team work* yang kuat, solid dan kokoh, antara satu dengan yang lainnya saling menghargai, sehingga munculkan *gairah* untuk bertanggungjawab sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di tetapkan.

a. Pengembangan visi dan misi

Tujuan yang dicapai oleh sebuah organisasi tentunya dikomunikasikan dalam pernyataan visi dan misi. Visi dan misi yang dirumuskan tentunya harus bersifat realistis dengan penetapan indikator-indikator yang mudah dicapai, sehingga para stakeholder dalam organisasi tersebut dapat dengan mudah merealisasikan visi dan misi tersebut melalui berbagai program dan kegiatan yang dirancang oleh organisasi tersebut. Pengartikulasian visi dan misi organisasi yang positif secara berulang-ulang merupakan kunci (*core*) yang mempersatukan organisasi dan mendorong sumberdaya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk tetap bersemangat dan termotivasi dalam melakukan aktivitasnya dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, visi dan misi memiliki peran yang sangat urgen dan sangat krusial dalam sebuah organisasi termasuk dalam organisasi pendidikan yang ada di lingkungan masjid. Dengan demikian, sebelum merencanakan program apa yang akan dilaksanakan maka terlebih dahulu perlu adanya perumusan visi dan misi. Karena adanya visi dan misi merupakan “syarat wajib” yang harus dipenuhi oleh organisasi apapun. Visi dan misi menjadi gambaran tentang bagaimana organisasi tersebut di masa yang akan datang, serta menjadi panduan bagi semua orang yang terlibat dalam memajukan organisasi tersebut. Oleh karena itu, visi dan misi menjadi *role of the game* dan menjadi acuan yang konkret dalam menjalankan roda organisasi.

Tentunya setiap organisasi atau setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda, hal tersebut tentu sangat tergantung kepada tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing organisasi tersebut. Organisasi pendidikan yang bersifat nirlaba misalnya, tentu memiliki visi dan misi yang berbeda jauh dengan organisasi bisnis yang cenderung mementingkan dan mengejar laba yang sebesar-

besarnya. Oleh karena itu, biasanya visi dan misi organisasi dirumuskan dan ditetapkan saat organisasi atau perusahaan sedang akan dibangun, sehingga visi dan misi tersebut menjadi landasan dasar bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan peranan visi dan misi dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan memang sangatlah penting.

Visi merupakan cita-cita jauh yang dirumuskan oleh suatu organisasi (pendidikan) tentang bagaimana organisasi tersebut di masa yang akan datang. Visi tersebut biasanya dirumuskan dalam pernyataan tentang tujuan organisasi (pendidikan) yang diekspresikan dalam produk, jasa dan pelayanan (*service*) yang ditawarkan kepada pelanggan (*customer*), kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa visi merupakan pandangan jauh ke depan tentang ke arah mana sebuah organisasi akan dibawa atau gambaran cita-cita apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Visi organisasi akan menunjukkan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis, meyakinkan, serta mengandung daya tarik.

Adanya rumusan visi yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi, membuat anggota organisasi yang terlibat dalam memajukan organisasi tersebut sadar bahwa pekerjaannya akan bermakna dan membuatnya bangga dengan pekerjaan tersebut. Karena hal itu, anggota organisasi akan menjadi lebih termotivasi dan semangat untuk melakukan berbagai kegiatan dan aktivitas dalam memajukan program-program yang telah direncanakan sebelumnya, serta lebih berkomitmen (memiliki integritas yang tinggi) untuk membantu dan menjadi bagian dalam mewujudkan tercapainya tujuan dan harapan yang telah ditetapkan.

Menurut Wibisono (2006) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau “impian” sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan “*want to be*” dari sebuah organisasi. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh

Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), visi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Kuncoro (2006) menyebutkan visi merupakan suatu pernyataan komperhensif tentang apa yang diinginkan organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakininya atau gambaran masa depan organisasi. Sama halnya dikemukakan oleh Allisson and Kaye (2005), bahwa sebuah visi adalah model mental tentang keadaan masa depan yang dibangun berdasarkan spekulasi-spekulasi yang masuk akal dan asumsi yang masuk akal tentang masa depan dan dipengaruhi oleh kita sendiri tentang sesuatu yang berharga, yang dirumuskan sebuah visi adalah model mental yang dapat diwujudkan oleh orang dan organisasi melalui keterlibatan dan tindakan-tindakan mereka.

Lebih jauh Salusu (1996) menjelaskan visi merupakan suatu “keberhasilan” yang dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya bentuk dari sebuah organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Sebuah visi merupakan hal yang sangat bagus jika setiap orang di dalam organisasi mengerti akan menjadi apa organisasi tempat mereka berkarya diri di masa depan. Visi memang “merancang” masa depan organisasi untuk jangka waktu paling tidak antara 3 sampai dengan 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang krusial bagi organisasi untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang (Wibisono, 2006).

Sedangkan misi adalah usaha-usaha, pemikiran dan langkah-langkah formal untuk mewujudkan sebuah visi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, misi merupakan langkah kongkret dalam menjalankan visi yang telah disepakati Bersama. Artinya dalam misi organisasi terdapat tindakan-tindakan untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi dan menjadi pegangan untuk menjalankan suatu organisasi baik sekarang dan yang akan datang hingga visi itu terwujud.

Visi dan misi merupakan bagian dari aspek-aspek manajemen yang harus dirumuskan terlebih dahulu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Reksohadiprodjo (2003) bahwa aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi (*vision*) dan misi (*mission*) suatu organisasi, penentuan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, menciptakan berbagai strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif. Hal senada dikemukakan oleh Thompson & Strickland (2003) bahwa secara umum, manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan, antara lain, (a) mengembangkan visi dan misi organisasi, (b) mengatur tujuan organisasi, (c) merumuskan pencapaian organisasi, (d) mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, dan (e) mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Demikian pula dikemukakan oleh Ramlan dalam Reksohadiprodjo (2003) bahwa aspek manajemen strategi terdiri atas, (1) menentukan visi dan misi organisasi, (2) menentukan tujuan organisasi baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, (3) menentukan strategi *intent* (visi) yang mencakup (a) *stretch* yaitu menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin; (b) *foresight* yaitu prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya, dan (c) *leverage* yakni bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini, dan (4) merumuskan strategi. Strategi ini merupakan Langkah-langkah konkret dalam mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan.

Selain beberapa aspek sebagaimana telah di atas, bahwa sebagaimana dijelaskan di awal, bahwa manajemen strategik merupakan perencanaan yang berskala besar (*big planning*), maka disebut pula perencanaan strategik (*strategic plan*), yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak. Oleh karena itu, dalam manajemen strategik, keputusan yang diambil pun bersifat mendasar dan prinsipil (pokok),

dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Hal demikian, karena dalam manajemen strategik hal yang ingin dicapai --- sebagaimana dikemukakan sebelumnya adalah menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi. Hal tersebut mengacu pada beberapa indikator sebagaimana dikemukakan oleh Barney & Hasterly bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif organisasi (perusahaan) antara lain mencakup indikator-indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi (Solihin, 2012). Melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah organisasi atau perusahaan, maka diperoleh informasi mengenai kinerja akuntansi (*accounting performance*) sebuah organisasi atau perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Hal tersebut secara lebih terperinci dari tujuan manajemen strategik sebagaimana dikemukakan oleh Suwandyanto (2010) adalah sebagai berikut: *Pertama*, Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini manajer startegik harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan. *Kedua*, membantu memikirkan kepentingan beberapa pihak, organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan. *Ketiga*, mengatasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas karangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontibusi yang baik untuk hari ini dan hari esok. *Keempat*, berhubungan dengan prinsip efektivitas dan efesiensi. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efesiensi. Akan tetapi, hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan suatu secara lebih baik dan efektif.

Selain itu, dalam suatu organisasi yang mengedepankan prinsip mutu (*quality*), unggul dan kompetitif, dalam mengimplementasikan manajemen strategi sangat penting. Karena kemajuan dan keberlangsungan organisasi, sangat ditentukan oleh manajemen yang baik. Dimana manajemen puncak mengambil inisiatif untuk menggunakan sumber daya dan meningkatkan produktivitas organisasi. Semua tindakan merefleksikan apa yang telah dirumuskan dalam visi, misi objektif, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar.

Kehadiran manajemen strategik sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi masjid (DKM) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Karena manajemen strategik merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Dengan demikian, manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada level manajer (pucuk pimpinan dalam suatu organisasi), akan tetapi termasuk direktur dan *stakeholder* lain dalam struktur internal manajemen.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan beberapa aspek manajemen strategik berdasarkan pada beberapa karakteristiknya yakni (a) diwujudkan dalam bentuk perencanaan yang berskala besar yang mencakup seluruh komponen di lingkungan organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik, yang dijabarkan dalam rencana operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program-program; (b) berorientasi pada jangkuan masa depan yang panjang, yakni antara 25 sampai dengan 30 tahun ke depan, yang dipecah dalam rencana operasional satu sampai dengan lima tahunan; (c) penetapan visi, misi dan pemilihan strategi dan tujuan; (d) rencana strategik (*renstra*) dijabarkan dalam rencana operasional (*renop*) yang diimplementasikan dalam berbagai program, (e) penerapan *renstra* dan *renop* melibatkan manajemen puncak, (f) pelaksanaan strategi dalam program-program dilakukan melalui pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol (Sobahi, dkk., 2010).

Selain beberapa karakteristik di atas, Taufiqurrohman (2016) juga menyebutkan beberapa karakteristik manajemen strategi, sebagai berikut: *Pertama*, manajemen strategik biasanya bersifat jangka panjang, dan dinamik. *Kedua*, manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional, dan perlu dimotori oleh unsur-unsur manajemen tingkat puncak. *Ketiga*, manajemen startegik berorientasi dan mendekati tujuan untuk masa depan, serta senantiasa didorong dan didukung oleh semua sumberdaya yang tersedia.

Setiap organisasi tentu memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan usaha tidak terlepas dari visi, misi, dan tujuan. Visi merupakan bentuk jawaban dari apa yang dilakukan sekarang, yaitu suatu keinginan perusahaan kelak dan apa yang ingin dicapai menurut cita-cita perusahaan sebagai gambaran masa depan yang akan dipilih dan diwujudkan pada saat yang ditentukan dalam perencanaan perusahaan.

Bagi organisasi maupun perusahaan visi memegang peranan yang sangat penting karena visi itu akan memberikan tenaga penggerak dan selalu dapat memberikan atau menciptakan gagasan atau loncatan peluang baru untuk dilaksanakan sehingga dapat melahirkan suatu perubahan atau dinamika perusahaan kearah yang lebih baik. Sedangkan misi adalah tindakan atau pengarahan langkah untuk merealisasikan visi. Misi berfungsi sebagai upaya mewujudkan cita-cita landasan kerja yang harus diikuti, didukung dan dilaksanakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tanpa adanya visi dan misi sebuah organisasi yang saling bersinergi, maka akan mustahil sebuah rganisasi dapat berjalan dengan optimal.

Berdasarkan hasil data yang ditemukan dalam penelitian diketahui bahwa dalam memformulasikan manajemen strategi, pengurus dewan keluarga masjid (DKM) yang menjadi lokus penelitian ---yakni masjid Al-Mukaromah, Masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa--- ini telah melakukan koordinasi antar pengurus DKM dan pengasuh (*stakeholder* masjid) untuk merumuskan dan merencanakan berbagai kegiatan atau program-program yang akan dilaksanakan oleh DKM. Kegiatan ini diawali dengan menetapkan tujuan-tujuan program setelah menganalisis adanya kebutuhan yang menjadi prioritas DKM, dengan

tetap mengacu pada visi dan misi DKM yang telah ditetapkan sebelumnya. Walaupun visi dan misi yang mereka susun “tidak sistematis” dan belum tergambar secara nyata, akan tetapi rumusan kegiatan selalu dilaksanakan berjangka minimal setiap awal tahun dan pada saat akan diadakan kegiatan yang bersekala besar. Semua tujuan itu dalam rangka mengembangkan mutu pendidikan di masjid secara khusus mengembangkan pendidikan (terutama pendidikan keagamaan) secara umum. Rumusan tujuan inti yang ditetapkan oleh DKM adalah “manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dan relevansinya terhadap kepribadian anak”. Tujuan ini oleh responden disebut sebagai visi, akan tetapi tidak ada misi yang secara jelas dan tertulis.

Sebagaimana telah dikemukakan di awal, bahwa visi misi merupakan suatu hal yang sangat diperlukan dalam organisasi, karena dengan adanya visi dan misi yang jelas, menjadikan pelaku organisasi ---pengurus ketiga DKM yang menjadi lokus penelitian ini--- menjadi fokus dan jelas arah tujuan dari berbagai program yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi DKM bersama-sama dengan pengurus lainnya membuat rumusan visi misi ini sebagai acuan kerja yang terarah dan terukur. Untuk melakukan penyusunan dan pembuatan visi, harus melihat beberapa elemen penting, seperti: (1) memprediksi masa depan yakni memberikan gambaran seperti apa organisasi bisnis anda nantinya, (2) adanya keberanian melampaui apa yang anda pikirkan mustahil pada kenyataan saat ini, (3) memotivasi, memperjelas arah organisasi dan mendorong semua orang untuk mencapainya, (4) *purpose-driven*, membuat karyawan merasa mereka bekerja demi tujuan yang lebih besar, (5) menginspirasi: menggunakan kata-kata yang menginspirasi dan menarik, (6) menekankan kompetensi utama: dibangun berdasarkan kompetensi inti organisasi.

Sedangkan dalam pembuatan dan penyusunan misi pun, terdapat beberapa hal berikut haruslah diperhatikan: (1) fokus untuk memuaskan konsumen: Misi memberi tahu siapa konsumennya, apa kebutuhan yang harus dipenuhi, dan bagaimana cara memenuhinya, (2) berdasarkan kompetensi utama: Perusahaan membangun misi berdasarkan kekuatan internalnya yang superior dan kompetitif, memilikikapabilitas unik atau sumber daya yang membantu perusahaan bekerja

lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya, (3) memotivasi dan menginspirasi komitmen *stakeholder*. Stakeholder harus merasa pekerjaan dalam organisasi/perusahaan anda signifikan, menginspirasi, dan berkontribusi bagi kehidupan manusia, (4) realistis: jangan membuat misi yang terlalu sempit atau terlalu luas, (5) jelas dan mudah dimengerti: pernyataan misi harus spesifik, singkat, fokus, dan mudah diingat sehingga Anda mampu memberitahu orang-orang di luar perusahaan dengan singkat dan jelas mengapa perusahaan Anda ada. Pada saat yang sama, pernyataan ini juga harus memberi fokus pada semua kegiatan perusahaan.

b. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi

Berdasarkan data yang berhasil ditemukan di lokasi penelitian ketiga pimpinan DKM yakni masjid Al-Mukaromah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa Bekasi ---yang menjadi lokus penelitian--- bersama-sama dengan pengurus yang lain serta pengasuh melakukan analisa terhadap berbagai kesempatan (*opportunity*) dan berbagai ancaman (*threat*) yang kemungkinan datang dari luar (*eksternal*) organisasi. Hal tersebut dimaksudkan agar berbagai program yang sedang direncanakan dan akan dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik, serta memberikan manfaat lebih banyak jamaah serta memberikan kontribusi pada kemajuan pendidikan bagi jamaah masjid. Dengan demikian, perbaikan-perbaikan dan kemajuan organisasi tersebut didasarkan pada berbagai peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, yang di analisis menggunakan analisis SWOT. Menurut Rangkuty (2017) analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategik yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah organisasi, atau mengevaluasi lini-lini produk jasa layanan maupun organisasi lainnya yang sejenis. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu

strategik yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Adapun formulasi manajemen strategik merupakan bentuk dimana manajemen strategi itu akan diimplementasikan. Formulasi manajemen strategik sebagaimana dikemukakan oleh Sobahi, dkk., (2010) mencakup, visi, misi, tujuan, sasaran, dan kebijakan. Visi merupakan gambaran ideal tentang dimana dan bagaimana organisasi berwujud dimasa yang akan datang. Visi tersebut kemudian diterjemahkan dalam kultur dalam rangka mengembangkan keunggulan organisasi secara kompetitif, sejalan dengan perubahan lingkungan. Kultur merupakan keseluruhan sistem nilai yang mendarah daging menjadi suatu kebiasaan (habits), sikap dan perilaku dalam keseharian organisasi pendidikan.

Visi yang dirumuskan menjadi kiblat semua kegiatan organisasi pendidikan, hal demikian karena visi merupakan gambaran masa depan suatu organisasi pendidikan tersebut yang harus dicita-citakan yang harus dijabarkan dalam misi, strategi, tujuan dan kebijakan, program, biaya, prosedur dan pengendalian, sehingga organisasi pendidikan dapat tampil unggul dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang begitu cepat, kompleks dan dinamis.

Sementara misi menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi, yang mencakup beberapa pertanyaan yakni, untuk apa, atau siapa dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya? Pernyataan misi harus efektif. Menurut Morrisey dalam Sobahi (2010) pernyataan misi yang efektif akan berfungsi sebagai dasar dari semua keputusan besar yang dibuat oleh tim manajemen. Pernyataan misi harus lebih komprehensif yang mencakup konsep bisnis organisasi, sifat bisnis organisasi, alasan keberadaan organisasi, pihak-pihak yang akan dilayani, prinsip dan nilai yang akan menjadi pengangan pada saat menjalankan organisasi.

Langkah berikutnya dalam manajemen strategik adalah penetapan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan merupakan aspek terpenting dalam sebuah

manajemen, karena tujuan akan memandu berbagai aktivitas, kegiatan dan keputusan-keputusan yang akan diambil oleh sebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan. Tujuan merupakan turunan dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan keadaan yang dituntut untuk membawa yang diorganisasi ke arah visi, dan dicanangkan apa yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu yang konsisten dengan misi, dan biasanya menuntut komitmen penyediaan sumberdaya. Tujuan menjadi *core* yang akan dicapai oleh suatu organisasi yang diteapkan berdasarkan keputusan bersama. Tujuan organisasi DKM yang menjadi lokasi penelitian adalah, untuk mewujudkan fungsi masjid sebagai selain sebagai pusat ibadah kepada Allah Swt, juga menjadi pusat pendidikan dan pengembangan masyarakat, dan menjadi simbol persatuan umat. Tujuan manajemen strategik yang diimplementasikan oleh masing-masing DKM ialah bagaimana pengelolaan masjid agar lebih efektif dan efisien, dengan memanfaatkan berbabaga sumber daya yang tersedia.

Adapun sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu yang lebih dekat, misalnya bulanan, semesteran atau tahunan. Setiap sasaran yang dirumuskan berperinsip pada standar minimal kata kunci SMART, yakni *spesific* (khusus), *measurable* (dapat diukur), *acivable* (dapat dicapai), *result oriented* (berorientasi hasil) dan *time bone* (memiliki batas waktu pencapaian).

c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal

Berdasarkan data-data yang ditemukan di atas, diketahui bahwa pimpinan DKM yang menjadi lokasi penelitian ini, yakni masjid Al-Mukaromah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa Bekasi, selalu memberikan pembinaan dan arahan serta intruksi terhadap para pengurus yang terlibat dalam kepengurusan masjid, akan tetapi mereka masih “lemah” dan terlambat dalam memahami kekuatan dan kelemahan internal mereka sendiri. Hal itu disebabkan karena kurangnya *responsibility* terhadap lembaga, kurangnya koordinasi antar pengurus dan lemahnya rasa ingin mengembangkan Lembaga, yang demikian itu terlihat dari beberapa hal berikut:

1. Kurangnya kontribusi saat mengadakan koordinasi, hanya beberapa pengurus yang mengajukan pendapat. Walaupun kadang memiliki keinginan yang diutarakan, akan tetapi mereka memilih diam.
 2. Saat melaksanakan program-program hanya dikomandoi segelintir orang saja
 3. Kurangnya kesadaran rasa bertanggung jawab dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sebagaimana diungkap oleh (Sujadi, 2011), bahwa merasa memiliki itu bagian dari manfaat dari implementasi manajemen strategi.
- d. Menciptakan tujuan jangka panjang

Sebagaimana dikemukakan oleh Fred R. David (2019) bahwa tujuan dapat dipahami sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Jangka panjang berarti tujuan yang ingin dicapai lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasi sebab ia menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Tujuan jangka panjang ini (sebaiknya) bersifat menantang, terukur, konsisten, masuk akal, serta jelas.

Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi (masjid) secara bertahap diimplementasikan dalam kegiatan tahunan yang dirancang oleh manajemen dan semua elemen yang terlibat dalam kepengurusan masjid. Tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Walau bersifat jangka panjang, tujuan yang ingin dicapai ini bersifat realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan *kongruen* antarunit organisasional. Tujuan jangka panjang diperlukan di tingkat departemen dari suatu organisasi.

Berdasarkan data-data yang dihasilkan melalui penelitian yang disebutkan di atas, baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi, terkait komponen dan indikator menciptakan tujuan jangka panjang dari pendidikan berbasis masjid itu adalah terbentuknya peserta didik dan juga masyarakat yang

memiliki kepribadian muslim yakni peserta didik yang memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., berakhlak mulia baik kepada Allah maupun kepada sesamanya. Hal tersebutlah yang menjadi pertimbangan jangka panjang yang harus dijadikan landasan berpikir dan mengambil keputusan oleh para pengurus masjid Al-Mukaromah. Dengan begitu, artinya bila tujuan jangka panjangnya adalah mencetak para siswa memiliki kepribadian Islami, dengan didukung manajemen modern yang rapi dan tertib, maka di masa yang akan datang berbagai program yang dirancang oleh DKM Masjid Al-Mukaromah akan berjalan dengan baik, serta pendidikan berbasis masjid akan mengalami peningkatan yang lebih maju.

Begitu juga apa yang disampaikan H. Mulyana (sebagai pengurus DKM Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menciptakan tujuan jangka panjang adalah “bahwa tujuan jangka panjang yang diharapkan yakni membentuk karakter siswa dengan kepribadian Islami untuk bekal bergaul dengan masyarakat luas”. (Hasil Wawancara, 7 Januari 2022). Senada yang sama disampaikan Hj. Mulyanah (sebagai pengajar Masjid Al-Mukarromah Cikarang) mengenai formulasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak pada indikator menciptakan tujuan jangka panjang, adalah: “tujuan jangka panjang dari penyelenggaraan pendidikan di masjid ini yakni memberikan informasi-informasi tentang ajaran Islam sebagai pegangan untuk kehidupan bermasyarakat”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan berbasis masjid yang dilaksanakan oleh masjid Al-Mukaromah Bekasi terbagi menjadi dua bagian, yakni tujuan jangka panjang (*long term goals*) dan tujuan jangka pendek (*short term goal*). Tujuan jangka panjang direfleksikan ke dalam bentuk visi organisasi, yang memiliki jangka waktu sepuluh hingga dua puluh tahun ke depan, sedangkan tujuan jangka pendek (*short term goals*) atau disebut juga sebagai *destination statement*, merupakan turunan dari visi perusahaan, berupa sasaran-sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu yang lebih pendek, biasanya antara tiga hingga lima tahun.

e. Memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa dalam perumusan strategi, meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

Selain apa yang telah dikemukakan di atas, hal terpenting dalam implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid adalah, aspek budaya. Menurut Marquardt dalam Usman, (2013:214) bahwa “setiap organisasi memiliki budaya yang mencakup serangkaian nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, normal, kepribadian, ritual dan kecintaan bersama terhadap organisasi”. Bahwa peran budaya dalam implementasi strategik sangat besar dalam mencapai kesuksesan implementasi strategik. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh seberapa dukungan lingkungan yang diperoleh strategi dari budaya organisasi.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa pada intinya budaya berisikan nilai-nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Linton (2018) bahwa budaya merupakan keseluruhan sikap dan pola perilaku, serta pengetahuan, menggambarkan suatu kebiasaan yang diwariskan dan dimiliki oleh suatu anggota masyarakat maupun sekelompok anggota tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka budaya masjid dapat dimaknai sebagai sesuatu yang dibangun dari hasil “pertemuan” antara nilai-nilai yang dianut oleh ketua DKM sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh para pendidik dan para pengurus DKM Masjid. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan (*ukhuwah*), semangat tolong menolong (*al-ta'awun*), shalat berjamaah, dan lain-lain.

Sebagaimana dikemukakan oleh para ahli, bahwa budaya yang mendukung manajemen strategik ialah budaya-budaya yang mengedepankan nilai-nilai mutu dan nilai-nilai strategik lainnya demi terciptanya suatu organisasi yang benar-

benar dapat berjalan dengan baik. Nilai-nilai budaya organisasi yang dimaksud, seperti budaya kerjasama dan sama-sama kerja, saling mempercayai atau memberikan kepercayaan penuh dan lain sebagainya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Akdon (2019) bahwa terdapat hal yang sangat penting selain visi dan misi dalam manajemen strategik, yakni adanya nilai-nilai yang mendasari organisasi tersebut. Nilai-nilai sebagaimana dikemukakan oleh Akdon (2019) adalah ukuran yang mendukung kebenaran/kebaikan mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut, selain apa yang dikemukakan di atas, juga mungkin dapat menerapkan beberapa nilai-nilai organisasi yang ditawarkan oleh Akdon (2019) yang mesti diinternalisasikan dan menjadi penting dalam sebuah organisasi di antaranya adalah sebagai berikut: (1) *Togetherness*, bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik dari pada bekerja sendiri-sendiri; (2) *Empathy*, memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain; (3) *Asist*, kesediaan untuk selalu memberikan bantuan secara ikhlas; (4) *Maturity*, kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan bersama; (5) *Willingness*, kesediaan berkerjasama berdasarkan persahabatan atau kooperatif; (6) *Organizational*, berperilaku secara organisasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah ataupun krisis; (7) *Respect*, saling menghormati dan saling menghargai terhadap sesame; (8) *Kindness*, berperilaku santun, rendah hati, serta selalui memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan; (9) *Integritas*, menanamkan rasa hormat kepada orang lain, kemantapan pribadi; (10) *Inovatif*, menjaga dan melanjutkan tradisi inovasi, mau dan dapat mengadakan pembaharuan sesuai tantangan; (11) *Keunggulan*, keyakinan untuk selalu menjadi yang terbaik dan lain sebagainya.

2. Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Implementasi ini merupakan perwujudan dari perencanaan, tujuan serta rumusan-rumusan strategik yang sudah ditentukan sebelumnya (David & David, 2013), maksudnya bahwa setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang

disebut dengan implementasi strategi. Dalam hal ini, implementasi manajemen strategik sering kali disebut sebagai tahap aksi dari perencanaan (*action plann*) manajemen strategik yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategik (Murniati & Usman, 2009:50). Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh para organisator pendidikan dalam proses implementasi pendidikan yaitu program, anggaran dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diurutkan secara sistematis. Anggaran merupakan biaya program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang.

Dalam kenyataanya, masalah implementasi manajemen strategik ini memang rumit, oleh karena itu agar implemementasi manajemen strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, pimpinan organisasi sebagai minijer harus memiliki gagasan dan pemikiran yang jelas terutama tentang layanan-layanan yang berbeda dari organisasi lainnya. Implementasi manajemen strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui manajemen strategik, yakni melakukan tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi baik terkait dengan pembiayaan, manusia, peralatan dan lain-lain, melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan dengan baik. Dalam implementasi manajemen strategik ini terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu: a) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi; b) Membuat struktur organisasi; c) Menyiapkan anggaran, dan d) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi. Sedangkan implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dilakukan melalui 3 (tiga) tahap yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi (*controlling atau evaluating*). Ketiga tahapan ini menuntut adanya manajemen yang solid, dan satu sama lain saling mendukung.

Berdasarkan data-data penelitian yang ditemukan baik melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian yakni masjid Al-Mukaromah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa Bekasi secara umum sudah berjalan walau dirasa belum optimal. Hal ini misalnya masih adanya perencanaan yang belum tersusun dengan baik, sehingga dalam pelaksanaan program masih terdapat beberapa program yang belum terlaksana dengan baik pula. Jika dilihat dari aspek perencanaan yang telah disusun dibuat untuk pengembangan dan pemberdayaan umat dan pendidikan di lingkungan masjid, perencanaan sistem pendidikan, pengembangan dan penggalangan dana serta pemanfaatan yang tepat. Dalam hal ini perencanaan disusun yang disesuaikan dengan kebutuhan, tantangan, dan keragaman karakteristik lingkungan masjid. Perencanaan yang disusun hendaknya memperhatikan berbagai potensi yang dimiliki, memperhatikan tingkat perkembangan, minat, kecerdasan intelektual, emosional dan sosial, spiritual, kinestetik siswa, dan guru sehingga perencanaan pendidikan berbasis masjid ini relevan dengan kebutuhan siswa dalam mengembangkan kepribadiannya.

Pengembangan berbagai potensi dalam pandangan Islam, manusia tak ubahnya barang tambang. Banyak diantara mereka yang lahir ke dunia ini memiliki potensi menjadi ahli fiqih (*Faqih*), ahli politik, ahli bedah, seniman kaligrafi, dan sebagainya. Seorang pendidik yang baik ibarat seorang penggali tambang yang kekar dan kuat, serta memiliki kemampuan untuk menggali lubang dan melintasi lorong yang sempit dan gelap yang terdapat dalam diri anak untuk kemudian mengeluarkan berbagai logam berharga, seperti emas dan perak. Ia akan berupaya mengembangkan berbagai potensi anak didiknya dan mengantarkannya menuju pertumbuhan yang sempurna (Qaimi, 2002: 123-124)

Sedangkan dari sisi tahap pelaksanaan (*actuating*), secara umum sudah terlaksana, walaupun masih belum mencapai kategori baik, karena masih dilakukan secara konvensional, yakni melalui sosialisasi, pendidikan hafalan, sejarah Islam yang berdampak terhadap perubahan sikap, kecerdasan siswa dari hasil nilai tes/ujian, uji kemampuan siswa sebagai daya tarik generasi berikutnya, mencetak santri menjadi manusia yang berdisiplin dalam beribadah dan memiliki kepribadian yang baik. Pelaksanaan sosialisasi ini dilakukan setelah perencanaan

anggaran belanja tercukupi yang dibicarakan dengan DKM masjid selanjutnya disosialisasikan ke berbagai pihak terkait dengan pendidikan tersebut agar mendapat pertimbangan dan persetujuan.

Pelaksanaan lainnya ini dititik beratkan pada proses menciptakan pembelajaran yang efektif dengan upaya meningkatkan sumber daya manusia yang menunjukkan sikap disiplin dalam beribadahnya serta memiliki kepribadian yang kuat belum optimal. Sistem informasi di pendidikan berbasis masjid sangat sulit dikembangkan, karena adanya aturan yang tidak jelas dan keterbatasan kemampuan pengurus untuk mengembangkan sistem informasi, sehingga semua program dilaksanakan dengan cara manual. Hanya ada beberapa inovasi-inovasi pada program-program tertentu, kegiatan tahunan dan bulanan.

Pendidikan berbasis masjid memang tidak hanya dilakukan pada kegiatan shalat berjamaah dan membaca Al-Qur'an sebagai bentuk dari kepribadian anak, akan tetapi harus diarahkan pada akhlak yang mulia dan kepribadian, sebagaimana dinyatakan (Ulwan, 2007) bahwa kita yakin, misi (*risalah*) masjid dalam Islam berpusat dalam derajat pertama pendidikan rohani. Masjid adalah tempat untuk mengerjakan shalat berjamaah dan membaca Al-Qur'an. Dan tugas pendidik utamanya berpusat pada pendidikan rasional, karena ilmu pengetahuan memiliki pengaruh besar dalam pembentukan kepribadian dan meninggikan kemuliaan manusia.

Pendidikan berbasis masjid dilakukan tidak hanya pada shalat berjamaah dan mengaji Al-Qur'an saja, akan tetapi masjid dijadikan tempat belajar yang bisa menimba berbagai macam ilmu pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum, ini semua dilakukan agar generasi penerus dapat terus belajar dan menuntut ilmu dengan ikhlas karena Allah dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berpendidikan, berilmu, berketerampilan, berakhlak karimah, dan berkepribadian luhur serta dekat dengan Khaliknya. Oleh karena itu, pelaksanaan pendidikan berbasis masjid ini alangkah lebih baik dilakukan pada siswa sejak usia dini, menurut (Qaimi, 2002) "Membentuk keberanian dan kepribadian anak ini, mesti sudah dimulai sejak atau sebelum usia *mumayyiz*, yakni sekitar usia enam sampai tujuh tahun, dimana pada usia tersebut anak telah mampu

memahami mana kasih sayang yang mesti diterima dan mana yang mesti ditolak. Pada halaman berikutnya (Qaimi, 2002) menyatakan bahwa:

Pada masa enam tahun pertama merupakan masa persiapan seorang anak dalam membentuk kepribadiannya. Segala bentuk pemikiran dan sikap kedua orang tua dan para pendidiknya pada tahap ini amat berpengaruh terhadap kepribadian sang anak. Ingatan dan jiwa sang anak akan menampung berbagai pengaruh dari luar. Pada gilirannya, pengaruh tersebut akan melekat kuat pada dirinya sampai bertahun-tahun sehingga sulit dihilangkan.

Adapun mengenai evaluasinya yang dilakukan adalah diperoleh melalui hasil ujian dan perilaku sikap sehari-hari, memperbaiki dan meminimalisir kekurangan. Dengan demikian proses mengevaluasi manajemen strategik berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak memang tidak mudah memerlukan evaluasi yang terus menerus dan proses yang panjang baik dilakukan sebelum proses pendidikan berlangsung, sedang berlangsung dan sesudah proses pendidikan.

Berdasarkan beberapa pemaparan di atas, bisa ditarik benang merahnya bahwa implementasi manajemen strategi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang dilaksanakan oleh ketiga masjid yang menjadi lokasi penelitian ---yakni masjid Al-Mukromah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa Bekasi--- dirasa memang masih kurang maksimal. Hal itu di antaranya disebabkan karena formulasi strategi yang juga tidak maksimal, serta kurangnya motivasi dan semangat para pengurus dalam mengemban amanah dan lemahnya rasa memiliki, sehingga anggapan mereka yang penting kegiatan atau program bisa dilaksanakan.

3. Evaluasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Evaluasi menjadi bagian terpenting dalam manajemen strategik pendidikan berbasis masjid. Evaluasi manajemen strategik penting dilakukan guna memastikan berbagai tujuan strategik (baik yang bersifat jangka panjang maupun yang tujuan yang bersifat jangka pendek) yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, evaluasi strategik adalah cara bagi pelaku organisasi untuk mengevaluasi posisi organisasi dalam upaya mencapai tujuan strategik.

Evaluasi ini memberikan metode objektif untuk menguji tingkat efisiensi dan efektivitas, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan organisasi ke arah tujuan strategik yang dimaksudkan atau tidak. Tidak hanya itu, evaluasi strategik juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan organisasi yang dilakukan.

Semakin kompleks masalah yang terjadi pada lingkungan organisasi --- termasuk dalam organisasi pendidikan berbasis masjid--- maka akan semakin sulit pula memprediksi keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang, sehingga diperlukan kegiatan evaluasi yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Sebagaimana telah dikemukakan dalam bagian sebelumnya, bahwa terdapat beberapa alasan penting mengapa organisasi perlu melakukan evaluasi strategi: *Pertama*, adanya perubahan kondisi dan situasi dimana semakin berkembangnya teknologi dan pesaing-pesaing baru bermunculan. *Kedua*, semakin rumit dan kompleksnya aktivitas organisasi, maka dibutuhkan suatu kontrol yang lebih baik. *Ketiga*, semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Dengan demikian, terdapat beberapa keuntungan yang diperoleh organisasi apabila melakukan evaluasi strategi adalah: *Pertama*, dapat menentukan sejauh mana program berada di jalur yang telah ditentukan, sehingga perusahaan dapat melakukan aksi atau koreksi yang diperlukan. *Kedua*, memastikan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan efisien. *Ketiga*, mengevaluasi sejauh mana program memiliki atau memiliki dampak yang diinginkan. Dalam melakukan evaluasi strategi yang efektif, pihak-pihak yang seharusnya terlibat adalah para stakeholder yang terkait dengan implementasi strategi organisasi.

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan (Nisjar, 1997). Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan

sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, peneliti sepakat dengan apa yang dikemukakan oleh Hunger & Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut (Hunger, 2012).

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut (Akdon, 2007). Jika ditelaah lebih jauh, Akdon (2007) memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan, sebagai berikut. *Pertama*, pengukuran kinerja, yang meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja. *Kedua*, analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (gap). *Ketiga*, pelaporan, yakni penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini di harapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan (Akdon, 2007). Oleh karena itu,

dengan adanya evaluasi strategi, organisasi di harapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan.

Dengan demikian, fungsi pokok evaluasi dalam manajemen strategik adalah agar manajer dalam hal ini para ketua DKM di ketiga masjid ---yakni masjid Al-Mukaromah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa Bekasi--- yang menjadi lokus penelitian, dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan. Mereka mengetahui berbagai kendala yang dihadapi oleh pengurus DKM, serta berbagai tantangan dan masalah yang dihadapinya, sehingga dicarikan jalan keluarnya. Proses evaluasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dilakukan melalui evaluasi jangka pendek dan jangka panjang dengan monitoring terhadap kinerja tim manajemen dan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan membangun komunikasi dengan orang tua.

Evaluasi yang bersifat jangka pendek dilakukan melauai setiap rapat-rapat kegiatan, misalnya dalam peringatan hari besar Islam, kerja sosial dan lain sebagainya. Sementara evaluasi yang bersifat jangka menengah ialah evaluasi dalam berbagai proram yang bersifat rutin tahunan, seperti kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di ketiga masjid tersebut. Adapaun evaluasi yang bersifat jangka panjang ialah evaluasi terhadap rumusan visi, misi, sasaran serta program-program yang mendukung terhadap visi dan misi tersebut. Evaluasi yang bersifat jangka panjang ini dilaksanakan setiap dua sampai dengan lima tahun sekali.

Proses evaluasi dikenal dengan supervisi dalam dunia pendidikan, merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan masjid atau orang yang sudah diberi wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap guru atau pendidik. Supervisi dilakukan untuk mengamati dan melihat kinerja dan profesionalisme guru, apakah sudah menjalankan kegiatan sesuai dengan yang ditetapkan atau belum, juga untuk melihat kualitas dari pekerjaannya tersebut.

Namun, para pengurus DKM lemah dalam mengevaluasi atau *mereview* faktor internal yang dapat mengganggu atau menurunkan mutu pendidikan

berbasis masjid yang datang dari internal DKM. Hal itu terlihat dari minimnya evaluasi diri pengurus dalam menjalankan atau mengimplementasikan strategi yang sudah disepakati, minimnya kesadaran untuk memperbaiki internal mereka dan kurangnya motivasi untuk mengembangkan strategi dan program yang sudah dibuat bersama. Hanya beberapa orang yang memiliki kesadaran itu, sehingga mengganggu jalannya program yang sudah dibuat dapat dilihat dari hasil wawancara.

Visi dan misi harusnya menjadi acuan dalam mengevaluasi ketercapaian strategi. Namun, karena visi dan misi tidak tertulis, maka evaluasi hanya terbatas pada berjalan dan tidaknya strategi, bukan pada ketercapaian dan pengembangan mutu Pendidikan berbasis masjid. Evaluasi juga dilakukan saat akan memasuki tahun ajaran baru, sebagai sebuah persiapan dan memperbaiki hal-hal yang kurang maksimal pada tahun sebelumnya.

Program-program DKM yang utama, seperti pendidikan berbasis masjid dalam meningkatkan kepribadian anak menjadi icon program DKM yang bisa dibanggakan dan diunggulkan, karena setiap tahun mengalami peningkatan. Hal ini karena adanya evaluasi dan perbaikan yang intensif, walaupun masih banyak yang perlu diperbaiki, seperti motivasi anak, sebagai orang yang langsung melaksanakan strategi atau program. Di sisi yang lain, pendidikan keislaman yang masih stagnan, mutu pendidikan formal dan umum banyak di dapat oleh anak dari luar lembaga yang dikelola DKM.

Pada intinya, ketua DKM terlambat mendapatkan laporan dari para pengurus, sedangkan pengurus juga terlambat dalam memahami dinamika internal masjid, sehingga mutu pendidikan berbasis masjid secara eksternal mengalami peningkatan, kerena semua program bisa dilaksanakan. Tetapi secara internal ada banyak hal yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, dalam tahap evaluasi ini, pesantren sudah melaksanakan evaluasi terhadap ketercapaian strategi. Namun belum maksimal dalam melakukan perbaikan. Hal itu disebabkan karena keterbatasan SDM pengurus DKM, sebagai pengelola.

Secara umum, mutu pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak mengalami perkembangan, selalu ada inovasi dan semua

rencana kegiatan bisa dilakukan. Dalam analisis strategi manajemen, banyak hal yang harus dilakukan dan diperbaiki oleh pengelola pesantren, diantaranya; mempertegas visi-misi, memahami dan memperbaiki kekuatan dan kelemahan internal, meningkatkan motivasi, kesadaran akan memiliki dan tanggung jawab atas amanah sehingga strategi yang dibuat bisa diimplementasikan sesuai kebutuhan dan tujuan, serta evaluasi berkala untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan.

Proses evaluasi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi belum dilakukan secara optimal, hal ini mengingat proses evaluasi pendidikan berbasis masjid ini menekankan pada proses memfasilitasi kekurangan yang dilakukan secara berkala dan hasilnya digunakan untuk menyempurnakan rencana berikutnya.

Dalam evaluasi yang dilakukan oleh DKM, juga dilakukan evaluasi kinerja, evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai kesuksesan organisasi, yang dalam konteks organisasi pendidikan berbasis masjid digunakan untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi dari para jama'ah. Para jama'ah akan menilai keberhasilan organisasi pendidikan berbasis masjid lewat kemampuan organisasi dalam memberikan layanan kepada mereka yang relatif murah tetapi berkualitas. Sehingga evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan pimpinan dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Teague dan Eilon (1973) dalam Wilson (2000:127), mengemukakan bahwa menurut pandangan tradisional, pengukuran kinerja memiliki tiga tujuan penting yaitu: menjamin pencapaian tujuan atau sasaran, mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan prosedur dan proses, serta untuk membandingkan dan menilai kinerja organisasi, tim dan individu yang berbeda. Menurut Mahmudi (2007:14), tujuan dilakukannya pengukuran kinerja (evaluasi kinerja) organisasi adalah untuk: *Pertama*, mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. *Kedua*, menyediakan sarana pembelajaran bagi para anggota organisasi. *Ketiga*, memperbaiki kinerja pengurus organisasi pada periode berikutnya. *Keempat*, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan

pemberian *reward* dan *punishment*. *Kelima*, memotivasi para pengurus yang terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi. *Keenam*, dalam rangka menciptakan akuntabilitas publik.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Usaha untuk mewujudkan pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak tidak lepas dari beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambatnya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka ditemukan faktor pendukung adalah kondisi keuangan, sumber daya manusia dan kualitas manajemen masjid yang sehat, eksisting organisasi yang dapat dipertahankan, masyarakat dan kaum dermawan serta *stakeholder* lain.

Faktor eksternal masjid menjadi salah satu bahan *review* pengurus dalam mengembangkan inovasi pendidikan atau bahkan memperbaiki program yang sudah dijalankan, jika memang kurang efektif. Hal itu tergambar dari respon pengurus saat ada situasi eksternal yang mengganggu mutu pendidikan pesantren atau adanya program yang harus dikembangkan, yaitu dengan melakukan rapat koordinasi atau instruksi langsung dari pengasuh (sebagai manajer) secara langsung. Dengan keterbatasan SDM pengurus DKM, mereka masih melakukan *review* terhadap situasi yang terjadi di sekitarnya. Walaupun hal itu belum bisa dilaksanakan dengan baik dan maksimal.

Berhubungan dengan hal tersebut, maka dalam menjalankan manajemen masjid dilakukan dengan terbuka dalam hal pengambilan keputusan dan penggunaan keuangan. Hal ini juga menandakan bahwa faktor pendukung tersebut mampu menjalankan manajemen masjid dengan baik, sehingga ketua DKM sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan masjid dan memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input

pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya masjid yang ada. Komponen dan sumber daya masjid menurut (Subagiono, 2000) terdiri dari (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).

Dari pengertian di atas maka input pendidikan berbasis masjid yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa: a) sumber daya manusia sebagai pengelola; b) sarana dan prasarana; c) kesiswaan; d) keuangan (anggaran pembiayaan); e) kurikulum; f) keorganisasian; g) lingkungan fisik; h) perkembangan ilmu pengetahuan/ teknologi; i) peraturan; j) partisipasi atau peran serta masyarakat; k) kebijakan pendidikan

Faktor penghambat yang muncul terkait program yang kurang sesuai, jarak dari masjid bagi santri masyarakat menengah ke bawah, lingkungan masjid berada disekitar pasar. Dengan melihat faktor penghambat tersebut bisa dimanfaatkan dalam mengembangkan pendidikan yang ingin dicapai, karena hambatan sering ditemukan tiba-tiba ketika berlangsungnya kegiatan pembelajaran, begitupun yang terjadi saat pelaksanaan pendidikan berbasis masjid.

Sehubungan dengan faktor penghambat tersebut, (Tafsir, 2000) menyatakan bahwa: tantangan bagi ahli dan pemerhati pendidikan Islam sungguh amat besar. Kendala yang dihadapi sekarang hanya dua, yaitu tenaga ahli yang baru sedikit dan penyandang dana yang belum juga memunculkan diri. Bila kedua ini telah ada, maka gerakan itu akan berjalan lancar.

Selain itu terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan pendidikan berbasis masjid selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama* strategi pendidikan berbasis masjid selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan berbasis masjid akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, pengelolaan Pendidikan berbasis masjid selama ini bersifat *macrooriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat yakni DMI, akibatnya, banyak faktor yang di proyeksikan di tingkat makro

(pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *micro* (pendidikan non formal).

Faktor penghambat yang lain pendidikan berbasis masjid dalam implementasi manajemen strategi, antara lain: a) sistem manajemen masjid yang meliputi: formulasi, implementasi hingga evaluasi, masih lemah. Penyebabnya, karena pengurus masjid belum memiliki kapasitas memadai dalam implementasi manajemen strategi pendidikan berbasis masjid; 2) pola pikir masyarakat yang masih kolot, takut dengan perubahan sehingga segala kegiatan inovatif yang berkaitan dengan manajemen strategi Pendidikan berbasis masjid dianggap bertentangan dengan fungsi masjid yang masih diyakini hanya tempat ibadah ritual saja. 3) sistem penganggaran atau keuangan masjid berasal dari masyarakat (*downtop*) yang posisinya sebagai dana waqaf atau amal jariyah. Penyerapan dana dan pembelanjannya juga dimonitoring oleh masyarakat. Hal ini terkadang menjadi kendala bagi pengurus masjid dalam implementasi MPBM; 4) Keterbatasan anggaran, sarana-prasarana masjid, tenaga profesional di bidang pendidikan yang konsisten merealisasikan MPBM; 5) Lemahnya dukungan pemerintah, ormas dan masyarakat di sekitar masjid. Faktor-faktor tersebut bisa saja muncul pada proses pendidikan berbasis masjid atau berbasis lainnya. Tentunya dengan mencari solusi terbaik dan menemukan cara yang paling sesuai yang bisa digunakan, serta adanya harapan yang tinggi dari berbagai dimensi masjid merupakan factor dominan yang menyebabkan pendidikan masjid selalu dinamis untuk melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan.

5. Dampak Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Manajemen strategik pendidikan berbasis masjid memiliki peran besar bagi masyarakat, tidak hanya sebagai tempat ibadah, sejatinya masjid adalah pusat peradaban bagi umat Islam. Selain itu, masih banyak peran masjid dalam pemberdayaan umat Islam, baik secara individu, sosial maupun dalam hubungan dengan kehidupan berbangsa dan bernegara, sehingga banyak dampak implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak.

Perkembangan dan kemajuan yang telah diperoleh dari hasil pendidikan, seperti anak memiliki sikap disiplin dalam beribadah, memiliki akhlak mulia, berkepribadian baik, berlaku bijak, dan suka menolong yang ada pada diri anak merupakan hasil dari pendidikan dan hal ini berarti memiliki dampak yang positif bagi siswa terutama, guru dan pihak pendidikan berbasis masjid.

Dalam proses pendidikan berbasis masjid ini dilakukan komunikasi dengan orang tua siswa untuk memperoleh dukungan mengenai program-program yang akan dilaksanakan terutama dalam mengembangkan kepribadian anak. Sebagaimana diungkapkan Ulwan (2007: 616) bahwa: “ketika berbicara tentang kerjasama antara rumah dengan masjid, hal ini berarti anak telah sempurna kepribadiannya, terbentuk rohani, jasmani, mental dan spiritualnya. Bahkan ia menjadi anggota yang fungsional dalam kemajuan umat dan kehormatan agamanya”.

Selain itu implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak memiliki dampak positif bagi guru yaitu dapat meningkatkan motivasi mengajar untuk mengembangkan ilmu yang bermanfaat dengan keikhlasan. Hal ini sangat penting dalam sebuah pendidikan, karena tanpa adanya guru terutama yang memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya semua manajemen tidak akan terlaksana. Berbagai bentuk pembinaan, pertolongan dan bantuan, kerjasama dan saling dukung, kecenderungan terhadap ilmu pengetahuan, pemanfaatan ilmu pengetahuan secara benar demi kebaikan umat manusia, merupakan buah dari upaya pendidikan yang dilakukan pada Nabi. Mereka hadir membawa berbagai ajaran untuk mendidik, membina dan mengarahkan manusia ke arah pertumbuhan yang sempurna (Qaimi, 2002: 143).

Dampak lainnya berdampak pada gaya kepemimpinan ketua DKM dalam mengambil keputusan birokrasi yang simple dan praktis namun juga professional. Pelimpahan tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada pengurus masjid yang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, dan semua orang yang terlibat dalam kegaitan masjid mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membesarkan masjid sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini tentu akan membawa pada

kemajuan bagi masjid itu sendiri. Sehingga masjid menjadi destinasi wisata religious tidak hanya bagi para orang tua, tetapi juga anak-anak untuk senantiasa rindu datang ke masjid.

Jika dilihat dari hasil implementasi berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian berdampak pula pada sikap (kepribadian) dan akhlak anak-anak secara langsung dapat terlihat dari perilaku dan kebiasaan mereka ketika tiba di masjid, mereka mengucapkan salam dan mengantri untuk masuk hal ini sangat membanggakan apalagi mereka siap berangkat ke masjid sendiri tanpa diantar orang tuanya. Menurut (Ulwan, 2007) “Anak yang biasa pergi ke masjid atas kemauannya sendiri atau hasil arahan dari kedua orang tua dan pendidiknya adalah anak yang mempunyai iman dan taat kepada Allah, patuh kepada ajaran Islam. Anak seperti inilah yang dapat diharapkan kebajikannya”. Selain itu dengan adanya pendidikan berbasis masjid ini dalam berpengaruh terhadap kepribadian artian terbiasa melakukan ibadah, dan menampilkan akhlak mulia dalam kehidupan sehari-hari mereka. Hal ini sebagaimana diungkapkan (Qasimi, 2002) sebagai berikut: “Pada masa *tamyiz*, anak sudah mulai mengenal dan mampu membedakan antara kebaikan dan keburukan, serta mulai memiliki dasar-dasar akhlak dan kepribadian tertentu. Secara berangsur-angsur, akhlak dan kepribadian tersebut kian melekat kuat dalam lubuk hati dan jiwanya. Segenap apa yang dilihat dan didengarnya dari orang lain, lambat laun akan tertanam dalam jiwanya, lalu jadilah dirinya sebagai orang yang berkepribadian kukuh dan kuat”.

Sehubungan dengan pendidikan berbasis masjid dapat berdampak pada meningkatnya kepribadian anak, karena di masjid mereka melakukan hal-hal yang baik seperti membaca Al-Qur'an, menghafalnya dan melakukan shalat wajib dan juga shalat sunah, melakukan pekerjaan yang baik-baik. Hal ini juga diungkapkan (Ulwan, 2007) sebagai berikut: Jika anak sudah terbiasa pergi ke masjid dan mendapatkan guru, pemberi pelajaran dan pendidik yang mendasarkan pada ajaran Islam yang kokoh, prinsip-prinsip etika yang lurus, kesadaran berpikir yang universal, maka anak tersebut, insyaa Allah akan menjadi orang yang mampu memberikan harapan dalam membangun masyarakat Islam dan mendirikan Negara Islam yang kokoh.

Pada dasarnya potensi masjid untuk memberikan dampak ekonomi masyarakat sangat besar tapi kadang tidak dapat dioptimalkan dengan baik. Karena sebagian pengurus masjid pemikirannya masih tradisional yang mengartikan fungsi masjid hanya sebagai tempat ibadah. Hal ini terjadi karena perbedaan persepsi antara pengurus masjid dan jamaahnya, jika dilakukan kegiatan ekonomi dikhawatirkan ada persepsi untuk kepentingan pribadi dari pengurus internal.

Disamping itu, karena belum banyak masjid yang dapat menjalankan peran pemberdayaan ekonomi, sehingga perlu ada edukasi bagi para takmir masjid. Beberapa pelatihan yang bisa diberikan yaitu pelatihan pengelolaan ZISWAF dan pengembangan BMT berbasis masjid. Sehingga perlu pelaksanaan program masjid paripurna secara masif, yang salah satunya terdapat program pemberdayaan ekonomi umat. Program ini dimulai melalui pembinaan pengelolaan ekonomi pada takmir masjid, dilanjutkan dengan workshop dan pendampingan hingga para takmir dapat mengelola secara mandiri.

Dalam usaha melakukan pemberdayaan ekonomi untuk masyarakat sekitar menurut informanya dapat dilakukan dengan beberapa tahapan. Yang pertama takmir masjid dapat mencantumkan program/kegiatan terkait pemberdayaan ekonomi umat pada rapat takmir pada setiap awal tahun/periode kepengurusan untuk menentukan kebutuhan anggaran yang dibutuhkan dan dan teknis pelaksanaannya. Bila perlu, dibentuk tim formatur guna merancang program tersebut dengan baik, yaitu dengan menganalisis potensi ekonomi di sekitar masjid.

Kemudian, takmir disarankan berkonsultasi dengan narasumber yang berkompeten. Apabila diperlukan, takmir dapat menggalang tambahan dana/infak dari donator ataupun masyarakat sekitar guna menstimulasi realisasi program/kegiatan tersebut. Tim formatur membentuk tim kepengurusan pemberdayaan ekonomi umat pada masjid tersebut, kemudian mengadakan pembinaan, workshop, hingga pendampingan oleh konselor yang berkompeten, serta memasarkannya kepada stakeholder.

C. Penawaran Gagasan

Berdasarkan hasil dan temuan-temuan penelitian, peneliti mengemukakan gagasan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, sebagai berikut:

1. Perencanaan Gagasan

Manajemen strategik walau merupakan hal yang baru dalam dunia pendidikan, akan tetapi dalam implementasinya memiliki peranan yang sangat signifikan. Hal tersebut karena, organisasi pendidikan sebagai organisasi yang senantiasa mengharapkan posisi unggul (*excellent*), maka dalam konteks tersebut manajemen strategik merupakan faktor kunci dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi secara unggul.

Konsep strategik memiliki perhatian serius terhadap perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi pendidikan. Analisis faktor-faktor tersebut di atas sangat penting dalam membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Pilihan atas alternatif keputusan yang terbaik dilakukan setelah memperhitungkan beberapa hal yang mungkin timbul, jika keputusan strategik itu dipilih dan dilaksanakan.

Dengan demikian, dalam implelementasi manajemen stratgeis diperlukan pengkajian-pengkajian terlebih dahulu terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi, baik yang bersifat eksternal maupun faktor yang bersifat internal. Pengkajian terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi baik secara makro maupun meso, aspek sosio kultural, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta berbagai kondisi lainnya termasuk kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Sementara itu, faktor lain yang mempengaruhi terhadap kinerja organisasi pendidikan adalah keadaan global (globalisasi). Globalisasi industry diakui atau tidak memiliki pengaruh terhadap perubahan (*change*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*), yang tentu akan berdampak pada berjalannya roda organisasi pendidikan, dimana diperlukannya inovasi-inovasi baru, melakukan reformasi strategik sesuai dengan hasil kajian.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan ---dalam menghadapi hal demikian--- sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fattah (2015) dalam kerangka mencapai

keunggulan harus memperhatikan beberapa faktor penting yakni, (1) harga (*price*), yaitu kemampuan bersaing dengan lembaga pendidikan serupa dalam memberikan harga yang kompetitif dan terjangkau oleh konsumen, (2) keistimewaan (*features*), yakni karakteristik produk (peserta didik) dan layanan pendidikan yang menampilkan berbagai kelebihan disbanding dengan lembaga atau organisasi pendidikan yang lain, (3) kemasan (*bunding*), yakni bagaimana menampilkan layanan pendidikan yang memberikan pelayanan mutu/prima, (4) citra (*image*) artinya produk yang dihsilkan lembaga pendidikan memberikan kesan terpercaya sehingga leading dan memiliki reputasi tinggi dalam persaingan.

Setiap organisasi memiliki konsep dan tujuan strategik yang hendak dicapai sesuai dengan jangka waktu tertentu, sumberdaya yang dimiliki, peluang dan tantangannya. Manajemen strategik sebagai ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi dari berbagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi mencakup tiga tahapan yaitu perumusan, implementasi atau pelaksanaan dan evaluasi strategi.

a. Formulasi strategi

Tahapan dalam manajemen strategik diawali dengan melakukan sebuah perumusan strategik. Perumusan strategik merupakan proses memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi organisasi yang telah ditetapkan. Perumusan strategi didasarkan pada pencapaian visi dan misi, identifikasi adanya peluang serta ancaman (*opportunity and threats*) eksternal, identifikasi atas berbagai kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, menentukan strategi-strategi alternatif tertentu untuk mencapai tujuan.

Visi organisasi merupakan sebuah pernyataan tentang arah organisasi jangka panjang, di dalamnya terdapat kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian organisasi yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Oleh karena, visi merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi (pendidikan) untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Perumusan visi dan misi merupakan dasar utama dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan berbasis masjid. Strategi yang dipilih harus selaras dengan apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan

organisasi. Visi mengisyaratkan akan tujuan puncak dari suatu organisasi dan ditulis dalam kalimat secara singkat.

Visi dan misi yang jelas dari organisasi pendidikan akan menuntun organisasi tersebut ke arah tujuan yang jelas dan objektif. Visi organisasi dapat mengarahkan, memusatkan, memotivasi, menyatukan dan bahkan menginspirasi seluruh komponen dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai kinerja yang maksimal. Visi organisasi akan menunjukkan suatu kondisi yang ideal tentang masa depan yang realistis, meyakinkan, serta mengandung daya tarik.

Perumusan strategi juga didasarkan pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki internal organisasi, sedangkan identifikasi lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal organisasi. Tahap perumusan strategi juga dilakukan pembuatan tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan harus dinyatakan, disampaikan, dan dikomunikasikan secara jelas dan baik. Tujuan harus bersifat kuantitatif, realistis, dapat dipahami dan mungkin untuk bisa dicapai. Oleh karena itu, penting sekali membuat tujuan jangka panjang untuk meraih suatu keberhasilan organisasi di masa mendatang.

Langkah berikutnya dalam tahap perumusan strategi adalah menganalisis serta memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Analisis pilihan asumsi strategi merupakan analisis lebih lanjut dari informasi yang telah dikembangkan pada tahap-tahap sebelumnya. Informasi tersebut sangat diperlukan dalam menentukan rangkuman kegiatan yang harus dilaksanakan dan harus berorientasi pada misi organisasi dalam usaha mencapai visi serta tujuan.

Perumusan strategi merupakan tahap awal dan penentu untuk menjadi organisasi atau lembaga pendidikan yang diinginkan. Strategi-strategi yang dirumuskan didasarkan pada pencapaian visi misi, serta hasil analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan suatu organisasi lembaga pendidikan yang mengharapkan terwujudnya kepribadian anak. Sudah barang tentu strategi yang disusun dan dipilih adalah strategi untuk mencetak dan mewujudkan anak yang saleh dan memiliki kepribadian yang baik.

b. Implementasi strategi

Implementasi merupakan usaha mewujudkan sebuah rumusan menjadi nyata melalui berbagai pembinaan dan pemotivasian kepada pelaksana kegiatan. Ada

beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan implementasi strategi, antara lain: a) menyiapkan dan mengomunikasikan rencana strategi; b) pembiayaan pelaksanaan strategi; c) memahami keadaan lingkungan meliputi adanya asumsi dan kepercayaan, nilai, budaya pemasaran, strategi pemantauan, strategi pertumbuhan, objek, tujuan, serta adanya saran yang membangun; d) menilai lingkungan eksternal meliputi analisis pemangku kebijakan, pemindaian lingkungan, analisis kerentanan, memperkirakan kondisi lingkungan secara kualitatif; e) memberikan penilaian secara dinamik pada produk, teknologi, pemetaan kompetisi produk melalui analisis portofolio, dan memahami kompetisi secara portofolio.

Langkah yang dilakukan dalam tahapan implementasi strategi sebagaimana yang disampaikan David bahwa dalam penerapan strategi harus ada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, dan mengalokasikan sumber daya. Tujuan tahunan harus direncanakan sebaik mungkin, sejalan dengan tujuan jangka panjang serta menjadi pendukung bagi strategi-strategi yang akan dilaksanakan. Membuat tujuan jangka pendek penting dilakukan oleh suatu organisasi, di samping adanya tujuan jangka panjang. Hal tersebut sebagai pedoman tindakan, memberikan sumber legitimasi pada suatu bisnis, menjadi standar kinerja, sebagai sumber motivasi, dan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.

Langkah selanjutnya adalah membuat kebijakan. Kebijakan dapat membantu memecahkan suatu masalah yang muncul. Kebijakan juga sebagai pemandu jalannya penerapan strategi. Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan untuk tindakan tertentu berdasarkan strategi pencapaian yang ditargetkan.

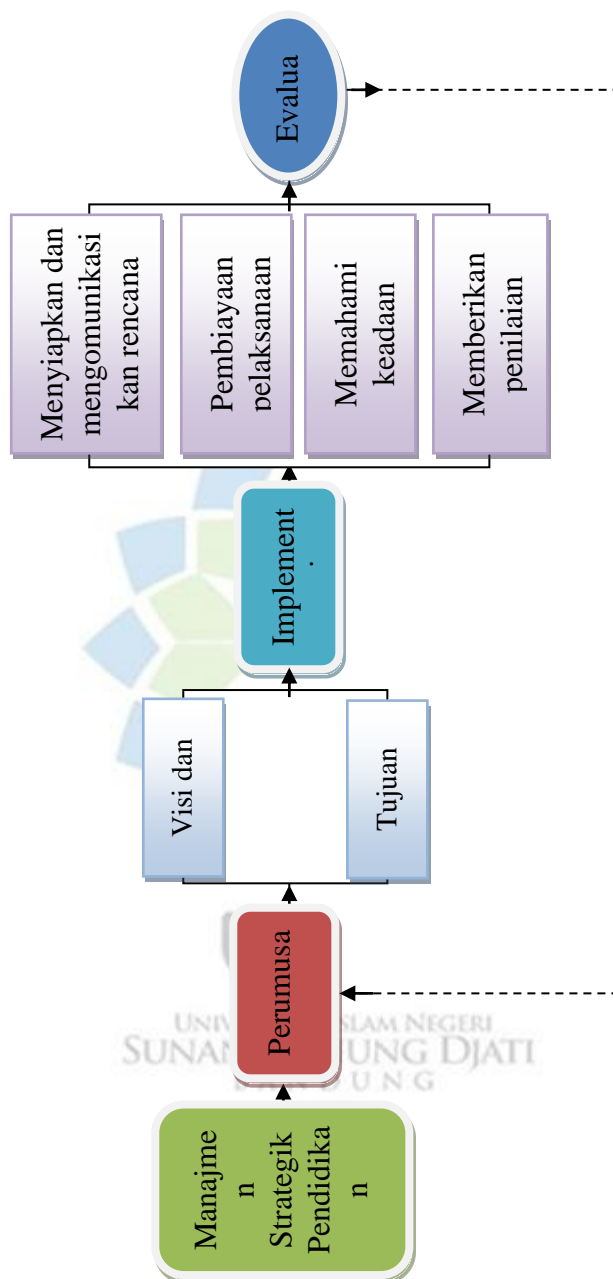
c. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi merupakan proses monitoring penilaian hasil kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi sebagai sebuah proses dalam menentukan hasil beberapa kegiatan yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya. Tiga tahapan strategi ini harus dilaksanakan untuk mewujudkan hal yang menjadi tujuannya. Tahapan tersebut diawali dengan perumusan yaitu memilih pola tindakan utama untuk mencapai visi dan misi, yang kemudian diwujudkan dalam suatu tindakan atau implementasi. Terakhir, untuk melihat kesesuaian implementasi tersebut dengan perumusan strategi, maka diperlukan suatu

evaluasi. Evaluasi dibutuhkan sebagai pengendali untuk mendeteksi masalah-masalah yang terjadi, kemudian melakukan perubahan atau penyesuaian jika memang diperlukan.

Bagan 4.1

Perencanaan Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

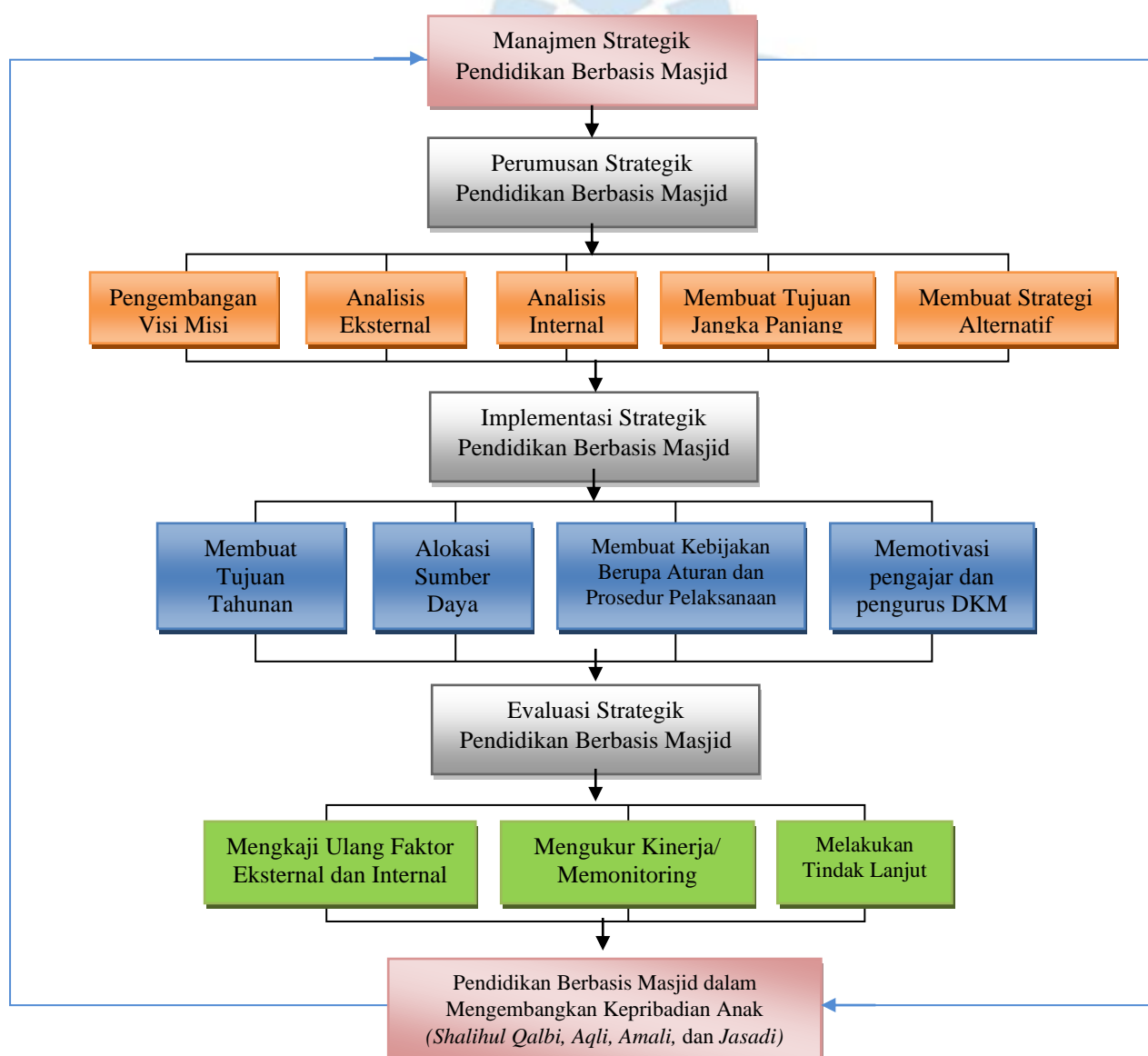


2. Pelaksanaan Gagasan

Produk yang dibuat berupa “Manajmen Strategik Pendidikan Berbasis jid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak”. Manajemen strategi akan ipresentasikan sebuah proses pelaksanaan dari manajemen strategi mencakup

tiga tahap yang harus dilalui, yaitu: *pertama*, perumusan strategi pendidikan berbasis masjid. Langkah-langkah dalam perumusan strategi meliputi kegiatan pengembangan visi dan misi, melakukan analisis internal dan eksternal, membuat tujuan jangka panjang, dan membuat strategi alternatif. Kemudian langkah yang *kedua*, yaitu implementasi strategi, yakni membuat tujuan tahunan, alokasi sumber daya, membuat kebijakan berupa aturan dan prosedur pelaksanaan serta memotivasi pengajar dan pengurus DKM. Tahap ketiga, yaitu mengkaji ulang faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja/memonitoring dan melakukan tindak lanjut.

Bagan 4.2
Implementasi Manajmen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid
dalam Mengembangkan Kepribadian Anak



3. Asumsi-asumsi

Asumsi-asumsi yang mendukung keberhasilan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang ditawarkan adalah mencakup sumber daya manusia, fasilitas, dan biaya. Asumsi-asumsi tersebut satu sama mempengaruhi terhadap penggunaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dalam proses penggunaannya. Uraian ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu program, karena manusia yang merencanakan sampai mengawasi pelaksanaan kegiatan dalam lembaga. SDM tersebut harus cukup jumlahnya sesuai kebutuhan, serta memiliki keterampilan yang memadai sesuai tuntutan tugas-tugas dalam lembaga pendidikan tersebut.. SDM yang memiliki kualitas yang mengempuni mampu mengantisipasi kekurangan lembaga pendidikan tersebut.

b. Biaya

Biaya yang di keluarkan untuk program kegiatan yang dilaksanakan baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Biaya pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak adalah *cost* yang harus dikeluarkan yaitu perhitungan atau biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan terkait dalam pendidikan. Biaya pendidikan mencakup biaya langsung dan biaya tidak langsung. Berkaitan dengan pembiayaan pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak masih dikategori di nomor duakan, jika dibanding dengan pembiayaan pendidikan formal.

c. Fasilitas dan prasarana

Pengurus DKM dan masyarakat sekitar, memiliki kewajiban untuk menyediakan fasilitas dan prasarana yang dibutuhkan dalam rangka mendukung keberhasilan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak. Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelaksanaan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam

mengembangkan kepribadian anak antara lain: ruang pengurus DKM, ruang pembelajaran, ruang perpustakaan, tempat bermain, dan peralatan pendidikan lainnya.

D. Kebaruan dan Orisinalitas

Penelitian ini lebih memfokuskan pada manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dengan mengambil lokus penelitian di tiga masjid yang memiliki sejarah panjang di Kabupaten Bekasi, yakni masjid Al-Mukarroah, masjid Izzatul Islam dan masjid At-Taqwa. Berdasarkan data-data yang ditemukan dan berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu, belum ditemukan model manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Oleh karena itu, peneliti terdorong untuk melakukan kajian lebih lanjut dan membuat suatu model manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam upaya mengembangkan kepribadian anak.

Model manajemen strategik pendidikan berbasis masjid ini secara umum diharapkan dapat memberikan masukan-masukan berharga dan dapat diimplementasikan dalam pengelolaan masjid-masjid di Indonesia, agar pengelolaan masjid kedepan tidak hanya dikelola secara konvensional, yang hanya berjalan apa adanya tanpa adanya inovasi-inovasi dan terobosan-terobosan. Pengelolaan masjid yang demikian, diharapkan nantinya dapat mengembalikan fungsi-fungsi sentra masjid, bukan hanya menjadi tempat beribadah mahdah (ibadah yang khusus), tetapi juga menjadi sentral pembinaan umat Islam secara keseluruhan. Masjid juga menjadi sentra pendidikan bagi pengembangan karakter dan akhlak anak sehingga dapat mengembangkan kepribadian anak.

Pada penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa hal sebagai bentuk kebaruan dari hasil penelitian ini, yaitu peneliti mengajukan langkah-langkah manajemen strategik yang dapat diimplementasikan dalam manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam upaya mengembangkan kepribadian anak, Langkah-langkah tersebut mulai dari perumusan strategi, implementasi, dan sampai pada evaluasi strategi. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak dimulai dari tahap perumusan strategi. Perumusan strategi didasarkan dari pencapaian visi, misi, dan tujuan masjid. Visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan menjadi acuan bagi organisasi masjid dalam melaksanakan manajemen startegis tersebut. Pada tahap ini ketua DKM bersama tim pengurus atau tim pengembangan mutu/*teamwork* harus benar-benar memahami apa yang menjadi visi didirikannya sebuah masjid. Selanjutnya pencapaian pendidikan juga harus didasarkan pada analisis SWOT. Analisis tersebut berkaitan dengan bagaimana pengurus DKM mampu memanfaatkan kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh organisasi masjid untuk mengatasi berbagai kelemahan (*weakness*), meminimalisir berbagai ancaman (*threat*), serta memanfaatkan berbagai peluang (*opportunity*).

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan oleh pimpinan organisasi masjid, maka akan diketahui berbagai kebutuhan-kebutuhan yang menjadi menjadi prioritas untuk dipenuhi oleh organisasi masjid. Berbagai kebutuhan tersebut dipilah menjadi hal mana yang sangat prioritas, terutama dalam pengembangan mutu pendidikan berbasis masjid dalam rangka pengembangan kepribadian anak. Karena bagaimanapun mutu pendidikan merupakan bentuk kepuasan dari pelanggan (*customer*) dalam hal ini adalah para jama'ah masjid yang setiap harinya mendapatkan layanan dari masjid. Apabila para pelanggan (jama'ah masjid) belum merasa puas terhadap layanan pendidikan yang diberikan, artinya pengurus DKM belum bisa memberikan kualitas layanan yang baik. Dengan demikian kebutuhan prioritas itulah yang dirumuskan menjadi strategi pilihan dalam pencapaian mutu pelayanan.

Dalam perspektif manajemen, layana yang diberikan masjid mulai dari perencanaan pelayanan, pelaksanaan atau penerapan layanan, sampai dengan evaluasi layanan. Tahap perencanaan pelayanan merupakan sebuah siklus proses manajemen strategik pendidikan berbasis masjid. Pada tahapan ini merupakan suatu hal yang harus dilakukan organisasi masjid (DKM) sebagai acuan dalam

sebuah kegiatan yang akan dilakukan dan direalisasikan selama masa periode tertentu. Sehingga, jika suatu rencana sudah dirumuskan dan ditetapkan dengan baik, maka proses pelaksanaannya akan terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Koontz & Weihrich (1988) bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk menetapkan di awal sebagai hasil akhir (*end result*) yang ingin dicapai sebuah lembaga dimasa mendatang.

Perencanaan pelayanan masjid dapat dibagi menjadi perencanaan pelayanan bulanan dan tahunan. Adapun perencanaan pelayanan bulanan yaitu mengadakan kegiatan rutin yang dilaksanakan pada awal bulan sehingga hal tersebut menjadi suatu pertemuan rutin bagi DKM dan para pengurus. Kemudian untuk perencanaan pelayanan tahunan yaitu melakukan berbagai perencanaan dan juga sekaligus melakukan evaluasi terkait berbagai perencanaan pelayanan yang telah direalisasikan atau yang belum direalisasikan sehingga dapat mengetahui targetan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Implementasi Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Perencanaan strategik yang telah dirumuskan dan ditetapkan tidak memiliki makna apa-apa, jika tidak diimplementasikan dalam aksi nyata. Oleh karena itu perlu ada tahapan berikutnya, yakni tahap implementasi sebagai perwujudan dari perencanaan yang telah dirumuskan. Perumusan perencanaan strategik yang dilakukan dengan baik, belum tentu menjamin bahwa implementasi atau penerapan strategi juga akan berhasil dengan baik pula. Akan tetapi, perencanaan yang tidak pernah diimplementasikan juga tidak akan diketahui baik atau tidaknya suatu perencanaan. Oleh karena itu, implementasi strategi selalu lebih akan dirasa sangat sulit dibanding dengan perumusan strategi. Meskipun terkait erat antara perumusan strategi dan implementasi strategi, secara mendasar kedua hal tersebut berbeda.

Dalam implementasi manajemen strategi hendaknya didukung dengan pola kerjasama (*teamwork*) yang solid dan kuat. Team yang baik sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen strategi pendidikan berbasis masjid dalam upaya

mengembangkan kepribadian anak. Adanya *teamwork* yang solid dan bagus serta berkomitmen yang tinggi pada implementasi strategi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak sangatlah penting. Hal tersebut, dikarena ketua DKM sebagai pemimpin tidak mungkin dan mampu menjalankan dan mengembangkan mutu manajemen pendidikan berbasis masjid ini dengan sendiri. Selain itu, pada hakikatnya bahwa kualitas pendidikan berbasis masjid akan mencapai mutu mana kala dilakukan oleh bersama seluruh jama'ah dan masyarakat sekitar masjid tersebut, sehingga dalam usaha menciptakan dan meningkatkan mutu pelayanan juga harus melibatkan seluruh komponen masyarakat dan seluruh sumber daya potensial yang dimilikinya. Hal inilah yang menjadi alasan –salah satunya--- mengapa implementasi sering dikatakan lebih sulit apabila dibandingkan dengan melakukan perumusan strategi. Selain itu, juga karena menciptakan konsistensi dalam berkomitmen yang tinggi juga menjadi persoalan yang tidak mudah.

Hal yang dianggap penting juga dalam melakukan suatu pekerjaan harus didasari dengan keikhlasan serta ketulusan (integritas dan komitmen tinggi) tanpa mengharapkan imbalan materi, kecuali hanya mengharap keridhaan dan keberkahan Allah Swt. Semangat kerja yang dilandasi dengan keikhlasan dan mengharapkan akan keridaan dan keberkahan dari Allah Swt. Hal ini yang penting untuk diperhatikan dan dilakukan, apalagi semangat kerja di lingkungan masjid, semangat kerja dalam melayani jama'ah, merupakan hal yang sangat mulia. Bukan hanya semangat kerja yang dilandasi dengan materi semata. Dalam hal ini penulis sepakat dengan teori yang dikemukakan dalam buku *Manajemen Ikhlas* yang diterbitkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) UIN Sunan Gunung Djati (2021), bahwa sikap ikhlas dalam bekerja dapat memupuk tanggungjawab pada pekerjaan dalam diri seseorang, menumbuhkan kemandirian, dan kesadaran untuk melakukan yang terbaik tanpa ada keinginan-keinginan tertentu, seperti mendapatkan pujian dan penghargaan dari atasan atau dari orang lain di sekitarnya, serta membuat seseorang mendapatkan berkah dari pekerjaannya, karena ikhlas membuat setiap pekerjaan menjadi ibadah.

Seseorang yang terbiasa melakukan suatu pekerjaan karena motif tertentu yang berkaitan dengan manusia, seperti pujian-pujian, penghargaan, kenaikan jabatan, pangkat dan berbagai hal lainnya, ia akan terikat dan bahkan tersandra dengan hal tersebut, yang pada gilirannya ia akan sulit dalam mendapatkan ketenangan dalam bekerja. Ia juga akan sulit bekerja dengan penuh disiplin dan antusias, pada akhirnya ia akan sulit bekerja dengan maksimal, terutama ketika tidak ada orang yang memperhatikan pekerjaannya.

Bekerja secara ikhlas ---sebagaimana dikemukakan dalam buku manajemen ikhlas--- bukan berarti sama sekali tanpa mengharapkan imbalan atau bayaran atas pekerjaan yang dilakukan. Akan tetapi, bekerja secara ikhlas adalah menjalankan pekerjaan dengan niat mencari keridhaan Allah Swt., yang dengan itu ia akan bekerja dengan penuh kesungguhan, penuh disiplin dan penuh tanggungjawab, ia akan bekerja dengan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, karena dalam dirinya memiliki keyakinan bahwa Allah melihat setiap apapun yang dikerjakannya. Adapun bentuk imbalan atau bayaran hanyalah sebagai hak yang memang didapatkan sesuai dengan kontrak pekerjaannya, dan bukan dari tujuan dari pekerjaannya itu sendiri. Apa yang digambarkan tersebut menjadi salah satu alasan mengapa dalam pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi perlu dikerjakan dengan penuh keikhlasan.

Lebih lanjut dikatakan, bahkan keikhlasan itu harus menjadi budaya dalam sebuah organisasi, dan keikhlasan menjadi hal asasi yang sangat mendasar, karena hal tersebut menjadi modalitas terpenting untuk eksistensi organisasi DKM yang bersangkutan di tengah-tengah masyarakat para jamaah yang mendapatkan layanan pendidikan dan keagamaan yang menjadi core layanan pendidikan Islam berbasis masjid.

3. Evaluasi Strategi Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak

Langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi. Dalam melaksanakan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak diperlukan juga evaluasi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui dan melihat tingkat keberhasilan strategi yang dilakukan dan problem yang

sedang dihadapi. Dari hasil evaluasi kemudian dilakukan rencana tindak lanjut sebagai bentuk perbaikan (*improvement*), dalam pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak.

Evaluasi strategi sangatlah penting untuk dilakukan. Lembaga pendidikan dalam hal ini lembaga pendidikan berbasis masjid yang menyelenggarakan pendidikan akan menghadapi berbagai perubahan yang terjadi, dimana perubahan tersebut terjadi secara cepat. Jika hal ini tidak dilakukan antisipasi, maka pendidikan berbasis masjid akan banyak ditinggalkan oleh para stakeholdernya, dan pada akhirnya akan ditinggalkan oleh para jamaahnya. Karena apapun berbagai keberhasilan yang dicapai lembaga (DKM) hari ini, belum tentu menjamin keberhasilan esok hari, disinilah pentingnya evaluasi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan berbasis masjid tidak boleh lengah dengan kesuksesan yang diraih saat ini, dan jangan pula merasa puas dengannya. Evaluasi strategi sebagai alat ukur dan pengendali agar lembaga pendidikan berbasis masjid tetap memiliki atau meningkatkan mutu pendidikan yang unggul.

Perlunya melakukan evaluasi bagi penyelenggara pendidikan dalam menciptakan pendidikan yang bermutu. Evaluasi dilakukan sebagai pengendali dengan mengkaji ulang dari perumusan hingga pelaksanaan, mengukur kinerja serta melakukan tindakan-tindakan yang dianggap perlu dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan berbasis masjid yang unggul. Melakukan tindakan korektif merupakan bentuk usaha melakukan perbaikan secara terus menerus, selalu berusaha melakukan hal yang positif/baik.