

**Dr. H. Encep Supriatin Jaya, M.Si.**

**MANAJEMEN STRATEGIK  
PENDIDIKAN BERBASIS MAJSID**

**BANDUNG  
2022**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan buku ini ialah pedoman transliterasi berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor 158 Tahun 1987 dan Nomor 0543 b/U/1987 selengkapnya sebagai berikut:

### 1. Konsonan

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama                 |
|------------|------|-------------|----------------------|
| ا          | alif | a           | Tidak                |
| ب          | ba   | b           | Be                   |
| ت          | ta   | t           | Te                   |
| ث          | tsha | s           | te dan es            |
| ج          | jim  | j           | Je                   |
| ح          | ha   | h           | ha (dg tdk di bawah) |
| خ          | kha  | kh          | ka dan ha            |
| د          | dza  | d           | De                   |
| ذ          | dzal | dz          | de dan zet           |
| ر          | ra   | r           | Er                   |
| ز          | za   | z           | Zet                  |
| س          | sin  | s           | Es                   |
| ش          | syin | sy          | es dan ye            |
| ص          | shod | sh          | es dan ha            |

|    |        |    |                                |
|----|--------|----|--------------------------------|
| ض  | dhad   | dh | de dan ha                      |
| ط  | tha    | th | te dan ha                      |
| ظ  | dza    | z  | z dg ttk dibawah koma terbalik |
| ع  | 'ain   | '  |                                |
| غ  | ghain  | gh | ge dan ha                      |
| ف  | fa     | f  | Ef                             |
| ق  | qaf    | q  | Ki                             |
| ك  | kaf    | k  | Ka                             |
| ل  | lam    | l  | El                             |
| م  | mim    | m  | Em                             |
| ن  | nun    | n  | En                             |
| و  | waw    | w  | We                             |
| هـ | ha     | h  | Ha                             |
| ء  | hamzah | ,  | koma di atas                   |
| ي  | ya     | y  | Ye                             |

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika hamzah (ء) terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

### 1. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

| Huruf Arab | Nama   | Huruf Latin | Nama |
|------------|--------|-------------|------|
| أ          | Fathah | A           | A    |

|    |        |   |   |
|----|--------|---|---|
| اِ | Kasrah | I | I |
| اُ | Ḍammah | U | U |

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

| Tanda | Nama           | Huruf Latin | Nama    |
|-------|----------------|-------------|---------|
| أَيّ  | Faṭḥah dan ya  | Ai          | A dan I |
| أوّ   | Faṭḥah dan wau | Iu          | A dan U |

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*

هُوْلٌ : *hauḷa*

## 2. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

| Harkat dan Huruf | Nama                    | Huruf dan Tanda | Nama                |
|------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|
| آي               | Faṭḥah dan alif atau ya | ā               | a dan garis di atas |
| يِ               | Kasrah dan ya           | ī               | i dan garis di atas |
| وِ               | Ḍammah dan wau          | ū               | u dan garis di atas |

Contoh:

مَاتَ : *māta*

رَمَى : *ramā*

قِيلَ : *qīla*

يَمُوتُ : *yamūtu*

## 3. Ta Marbūṭah

Transliterasi untuk *ta marbūṭah* ada dua, yaitu: *ta marbūṭah* yang hidup atau mendapat harkat *faṭḥah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h]. Kalau pada kata

yang berakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan *ha (h)*. Contoh:

|                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ     | : <i>rauḍah al-atfāl</i>       |
| الْمَدِينَةُ الْفَضِيلَةُ | : <i>al-madīnah al-fāḍilah</i> |
| الْحِكْمَةُ               | : <i>al-ḥikmah</i>             |

#### 4. *Syaddah (Tasydīd)*

*Syaddah* atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* ( ˆ ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*. Contoh:

|            |                   |
|------------|-------------------|
| رَبَّنَا   | : <i>rabbānā</i>  |
| نَجَّيْنَا | : <i>najjainā</i> |
| الْحَقُّ   | : <i>al-ḥaqq</i>  |
| الْحَجُّ   | : <i>al-ḥajj</i>  |
| نُعْمَ     | : <i>nu''ima</i>  |
| عَدُوُّ    | : <i>'aduwwun</i> |

Jika huruf *ى* ber- *tasydīd* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf berharakat kasrah ( ِ ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (ī). Contoh:

|         |   |
|---------|---|
| عَلِي   | : <i>'Alī</i> (bukan <i>'Aliyy</i> atau <i>'Aly</i> )       |
| عَرَبِي | : <i>'Arabī</i> (bukan <i>'Arabiyy</i> atau <i>'Araby</i> ) |

#### 5. *Kata Sandang*

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf *ال* (alif lam ma'arifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-). Contohnya:

|               |  |
|---------------|--|
| السَّمْسُ     | : <i>al-syamsu</i> (bukan <i>asy-syamsu</i> )    |
| الزَّلْزَلَةُ | : <i>al-zalzalāh</i> (bukan <i>az-zalzalāh</i> ) |
| الفَلْسَفَةُ  | : <i>al-falsafah</i>                             |
| الْبِلَادُ    | : <i>al-bilādu</i>                               |

#### 6. *Hamzah*

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun,

bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif. Contohnya:

تَأْمُرُونَ : ta'murūna

النَّوْءُ : al-nau'

سَيِّئٌ : syai'un

أَمْرٌ : umirtu

## 7. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata Alquran (dari *al-Qur'ān*), sunnah, hadis, khusus dan umum. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

*Fī zilāl al-Qur'ān*

*Al-Sunnah qabl al-tadwīn*

*Al-'Ibārāt Fī 'Umūm al-Lafz lā bi khuṣūṣ al-sabab*

## 8. Lafz al-Jalālah (الله)

Kata "Allah" yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ : dīnullāh

Adapun *ta marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ : hum fī raḥmatillāh

## 9. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku

untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

*Wa mā Muḥammadun illā rasūl*

*Inna awwala baitin wuḍi'a li al-nāsi lallaẓī bi Bakkata mubārakan*

*Syahru Ramaḍān al-laẓī unzila fih al-Qur'ān*

Naṣīr al-Dīn al-Ṭūs

Abū Naṣr al-Farābī

Al-Gazālī

Al-Munqiz min al-Ḍalāl

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam, yang atas *qurdah* dan *iradah*-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini dengan tepat waktu. Shalawat dan salam semoga selamanya tercurah limpahkan kepada Nabi Saw., kepada keluarganya, para sahabatnya, *tabi'in* dan kepada umatnya hingga akhir zaman.

Manajemen strategis walau apada mulanya diimplementasikan dalam dunia (organisasi) perusahaan, akan tetapi dalam perkembangan berikutnya, konsep ini juga diimplementasikan dalam bidang pendidikan. Manajemen strategis merupakan cara menuntun organisasi pendidikan pada sasaran utama. Hal ini karena manajemen strategis terkait dengan perencanaan yang bersifat berskala besar, yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan.

Buku sederhana ini pada mulanya merupakan Disertasi hasil penelitian yang dilakukan penulis dalam rangka menyelesaikan program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung dengan judul "*Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid untuk Mengembangkan Kepribadian Anak*" (*Penelitian di Masjid Al-Mukaromah Cikarang Utara, Masjid Izzatul Islam Tambun Selatan dan Masjid At-Taqwa Gandasari Cikarang Barat Kabupaten Bekasi.*) Kemudian setelah diolah oleh sentuhan tangan halus seorang editor ahli, serta atas permintaan dari berbagai pihak akhirnya dapat diterbitkan dalam bentuk buku yang sekarang hadir di depan para pembaca semuanya.

Penulis ucapkan terima kasih kepada berbagai pihak, terutama kepada kedua orang tua, kepada keluarga tercinta, Istri dan anak-

anak, Kepada Promotor dan Co-Promotor, yang telah membimbing dengan penuh ketulusan, juga kepada Tim Penguji pada sidang tertutup dan terbuka yang telah memberikan kritik dan masukan-masukan selama dalam proses pengujian. Kepada teman-teman sejawat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi, terutama Dinas Pariwisata, Dinas Kesbangpol, serta teman-teman satu angkatan (2018) di Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

*Tiada gading yang tak retak*, itulah ungkapan yang mewakili kekurangan dalam penulisan buku ini, karena kesempurnaan hanya milik Allah Swt. Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan, saran dan kritik konstruktifnya dari para pembaca semuanya. Semoga dengan hadirnya karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

*Wallaul Muwafiq Ila Aqwami Thariq.*

*Ihdinash Shiratal Mustaqim.*

Bekasi, November 2022

**Penulis,**

## DAFTAR ISI

Pedoman Transliterasi -----

Kata Pengantar -----

Daftar Isi -----

**BAB I PENDAHULUAN -----**

**BAB II MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

Manajemen Strategik -----

Manajemen Strategik Pendidikan -----

Urgensi Manajemen Strategik Pendidikan -----

Aspek-Aspek Manajemen Strategik Pendidikan ----

Proses Manajemen Strategik Pendidikan ----

Dasar Religious Manajemen Strategik Pendidikan ---

Ruang Lingkup Manajemen Strategik Pendidikan ---

**BAB III PENDIDIKAN BERBASIS MASJID**

Pengertian Pendidikan Berbasis Masjid -----

Masjid dan Klasifikasinya -----

Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Islam -----

Proses Pendidikan Berbasis Masjid -----

Masjid dalam Catatan Sejarah ----

Peran dan Fungsi Masjid ----

Aspek-Aspek Manajemen Masjid ---

**BAB IV KEPERIBADIAN ANAK**

Pengertian Kepribadian Anak -----

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepribadian Anak ---

Tipologi Kepribadian Anak ---

Tahap Perkembangan Kepribadian Anak ---

Pengukuran Kepribadian ----

**BAB V FORMULASI MANAJEMEN STRATEGIK  
PENDIDIKAN**

Pengembangan Visi dan Misi -----

Identifikasi Kesempatan dan Ancaman Eksternal ---

Menentukan Kekuatan dan Kelemahan Internal ---

Menciptakan Tujuan Jangka Panjang ---

Memulai Strategi Alternatif, dan Memilih Strategi Khusus  
untuk Dicapai ---

**BAB VI IMPLEMENTASI DAN EVALUASI MANAJEMEN  
STRATEGIK PENDIDIKAN**

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan ---

Evaluasi Manajemen Strategik Pendidikan ---

**BAB VII MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN BERBASIS  
MASJID; SEBUAH GAGASAN BARU**

Perencanaan -----

Pelaksanaan ----

Asumsi-Asumsi ---

**BAB VIII PENUTUP**

Daftar Pustaka ----

Tentang Penulis ----

## BAB I PENDAHULUAN

Di berbagai negara, apalagi yang mayoritas penduduknya muslim, jumlah masjid mengalami pertumbuhan yang amat pesat. Ini disebabkan oleh jumlah kaum muslimin yang semakin banyak., baik karena faktor kelahiran yang berlangsung sesuai dengan sunnatullah maupun karena semakin banyak kalangan non muslim yang masuk Islam, juga karena faktor-faktor lain seperti disediakannya sarana ibadah berupa masjid bagi pegawai, mahasiswa dan pelajar, pedagang dan masyarakat umum, ditempat-tempat umum seperti terminal, stasiun, bandara, pelabuhan, rumah sakit, dan sebagainya. Di samping itu, pertumbuhan jumlah masjid di sebabkan oleh tumbuhnya pemukiman-pemukiman baru yang kian menjamur. Di Indonesia sendiri, Dewan Masjid Indonesia (DMI) pusat hingga kini telah mencatat jumlah masjid dan *mushalla* tidak kurang dari 700.000-an

Pertumbuhan jumlah masjid merupakan sesuatu yang harus disyukuri, ini pertanda bahwa eksistensi Islam dan Ummatnya, khususnya di Indonesia masih sangat kuat. Namun sebagai muslim yang baik, tentunya tidak boleh puas hanya karena masjid dan mushalla kian bertambah banyak, hal ini karena apabila dilihat dari sisi lain, yakni sejauh mana fungsi masjid yang telah terwujud sekarang ini, rasanya pantas apabila umat ini bersedih dan prihatin melihat kenyataan, bahwa sebagian besar dari masjid-masjid yang ada belum berfungsi sebagaimana mestinya, sebagaimana masjid pada masa awal Islam.

Sebagaimana diketahui, bahwa masjid seharusnya difungsikan sebagai pusat pembinaan umat dalam arti luas, ini berarti bahwa masjid bukan hanya sebagai tempat peribadatan secara ritual (shalat), karena itu hanyalah salah satu fungsi masjid dari sekian banyak fungsi masjid. Akan tetapi, kenyataan menunjukkan bahwa masjid-masjid

pada umumnya baru berfungsi sebagai tempat peribadatan saja, itupun baru “apa adanya”, belum terwujud pada yang “seharusnya” dan belum dikelola dengan manajemen yang baik. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab setiap muslim untuk mengembalikan fungsi masjid dan memakmurkannya sebagaimana mestinya yang juga harus disesuaikan dengan perkembangan zaman. Kalau negara harus melakukan reformasi, maka masjid-masjid sekarang ini juga amat dituntut untuk melakukan “reformasi” secara total (Yani, 2012), terutama dari sisi pengelolaan atau manajerial.

Masjid yang didirikan oleh Rasulullah Saw. berfungsi sebagai sarana pembina iman, sarana pembina masyarakat, sarana pengokoh *ukhuwah Islāmiyah*, sarana perjuangan dan sarana tarbiyah (Yani, 2012). Semangat untuk menjadikan masjid sebagai pusat pembinaan iman, pembinaan masyarakat dan lain sebagainya bukan saja di rasakan oleh generasi terdahulu. Masjid juga menjadi ciri khas kemuliaan dan harga diri masyarakatnya.

Masjid memiliki fungsi strategik dalam masyarakat Islam. Selain sebagai tempat ibadah, masjid juga berfungsi sebagai media pembinaan umat secara holistik. Rasulullah Saw., membangun masjid pertama di Madinah dengan tujuan mencerahkan umat dan mengenalkan risalah ilahiah. Masjid bukan hanya digunakan untuk melaksanakan kegiatan ibadah ritual saja seperti shalat berjamaah, dzikir, membaca Al-Qur’an, dan berdoa tetapi dapat juga digunakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan sosial keagamaan dalam upaya mengembangkan masyarakat Islam (Yani, 2012). Bahkan saat ini keberadaan masjid menjadi sangat potensial terutama dalam memberdayakan umat Islam untuk setiap aspek kehidupannya. Adanya slogan *back to* masjid menjadi inspirasi awal munculnya semangat mengembalikan kejayaan Islam dari masjid.

Masjid harus semakin maju dan berkembang dinamis mengikuti irama zaman. Pengelolaan masjid tidak seyogyanya di biarkan tanpa upaya perbaikan dan penyempurnaan dalam pengelolaannya. Oleh karenanya diperlukan adanya inovasi-inovasi secara *istiqamah*, agar pengelolaan masjid selaras dengan perkembangan dan kebutuhan

para jama'ah, dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan pelayanan yang memuaskan kepada mereka, terutama para jamaah dan anak-anak yang belajar di masjid, sebagai "pelanggan" utama.

Sebagai lembaga pendidikan, tempat pembinaan kepribadian Islami, dan pusat peradaban umat, masjid hendaknya memiliki "daya pikat" yang kuat terhadap jama'ahnya (umat), termasuk anak-anak yang akan menjadi penerus para jama'ah. Daya pikat yang ditawarkan oleh masjid ini menjadi semacam *amunisi* yang ampuh bagi peningkatan peran dan fungsinya. Oleh karenanya, pengelolaan masjid diperlukan pada yang berorientasi pada manajemen organisasi yang modern, manajemen yang professional dan akuntabel. Dengan cara ini, pengelolaan / manajemen masjid dikemas sedemikian rupa, dengan mengikuti tahap-tahap manajemen, guna memfasilitasi fungsi pelayanan bagi jama'ah masjid (Rifai & Fakhuraji, 2005).

Salah satu upaya yang ditawarkan dalam pengelolaan masjid agar tercipta pelayanan yang prima kepada jama'ah adalah implementasi manajemen strategis (*strategic management*). Hax & Majluk (1995) menyebutkan manajemen strategik merupakan cara menuntun organisasi pada sasaran utama pengembangan nilai kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas organisasi/perusahaan. Manajemen strategik terkait dengan perencanaan yang bersifat berskala besar (yang disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi (Nawawi, 2003).

Dalam pengertian lain dikatakan, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dirumuskan oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Nugraha, 2020). Manajemen strategis merupakan suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang (Wahyudi, 1996). Selanjutnya menurut Nawawi (2003), manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak, dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Manajemen pada awalnya tumbuh dan berkembang di kalangan bisnis, industri dan militer. Dalam perkembangan selanjutnya manajemen masjid sangat bermanfaat dan amat di butuhkan (Rahma, 2004). Dalam menjalankan pengelolaan masjid dibutuhkan manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam organisasi tersebut, sehingga masjid dapat berkembang dan maju dari segi pelayanan sesuai dengan keinginan jamaahnya.

Manajemen merupakan salah satu proses yang sangat penting yang mampu menggerakkan suatu organisasi. Tanpa manajemen yang efektif dan efisien tak akan ada usaha yang berhasil lama. Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomi, sosial dan politik untuk sebagian besar tergantung kepada kemampuan para pelaku dalam melakukan sesuatu hal yang bersangkutan (Lubis, 1985).

Manajemen strategik dalam masjid harus berperan penting dalam hal ini agar pelaksanaannya bisa berjalan dengan terorganisir dan teratur demi tercapainya suatu keinginan untuk meningkatkan kualitas atau mutu masyarakat yang lebih maju dan semua pelaksanaannya ada dalam masjid serta menerapkan fungsi fungsi manajemen itu sendiri seperti, *Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating*. Manajemen strategik merupakan gambaran

besar. Inti dari manajemen strategik adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat di gunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategik.

Pengelolaan masjid pada masa sekarang memerlukan pengelolaan dengan manajemen yang modern. Karena pengelolaan masjid dengan manajemen yang tradisional dan konvensional hanya akan menjadikan masjid kurang menarik, bahkan tidak akan berkembang dan maju. Hal tersebut terutama bagi masjid-masjid yang ada dipertanian, baik yang berbentuk masjid Jami maupun masjid wisata. Hal demikian terutama dalam rangka mengaktualkan kembali peran dan fungsi masjid, sebagaimana terjadi pada masa semenjak awal Islam (masa Rasulullah Saw.), di mana masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah (*mahdhah*) seperti ibadah shalat wajib dan sunah, akan tetapi masjid juga mengoptimalkan fungsi-fungsi lain dari masjid, seperti fungsi sosial-ekonomi, fungsi politik-kenegaraan dan juga fungsi pendidikan Islam.

Pengimplementasian fungsi masjid sebagai lembaga pendidikan, tentunya dibutuhkan manajemen yang baik, manajemen yang tepat, sesuai dengan perkembangan zaman. Proses pendidikan berbasis masjid (sebagai bagian dari pendidikan luar sekolah) ---didasari atau tidak--- telah banyak memberikan kontribusi bagi pembinaan, pembimbingan dan pengarahan umat (jama'ah) dari masjid itu sendiri. Bahkan dengan adanya proses pendidikan berbasis masjid, pembinaan sikap keagamaan, perilaku keagamaan umat semakin meningkat. Hal tersebut tentu akan berdampak pada pembinaan kepribadian mereka, terutama anak-anak yang menjadi generasi penerus, dan menjadi asset di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, dalam pengelolaan masjid yang menerapkan proses pendidikan Islam bagi para jama'ahnya, diperlukan suatu proses manajemen yang baik dalam pengelolaannya. Menurut Rue (2001) manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata.

Follet dalam Handoko, (2003) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut definisi ini manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaannya. Manajer dalam hal ini tidak mengerjakan sendiri semua tugas-tugasnya, akan tetapi melakukan pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Menurut Griffin dalam Puspoprano (2006) manajemen adalah serangkaian kegiatan termasuk perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi (tenaga kerja, keuangan, fisik, dan informasi) yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Menurut Pradja (2013) istilah manajemen yang secara bahasa berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Usman (2015) manajemen adalah suatu proses penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam penggunaan sumber-sumber daya organisasi.

Sementara itu, strategik dapat dimaknai sebagai tatik atau kiat seorang komandan (pimpinan puncak) untuk mencapai tujuan. Pada awalnya istilah strategik ini digunakan dalam dunia militer dalam berperang, yakni seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang (Akdon, 2016). Akan tetapi, dalam perkembangan berikutnya, istilah strategi juga digunakan dalam dunia lain, seperti dalam organisasi dan dalam proses pendidikan. Dalam organisasi strategi dapat dimaknai sebagai semua kegiatan yang ada dalam lingkup organisasi, termasuk didalamnya pengalokasian semua sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Makna strategi dalam Islam mengandung makna pengelolaan agar menjadi lebih baik, dalam koridor kebenaran sesuai

syari'ah, tidak menghalalkan segala cara, terorganisasi rapi, dan itqan (tepat, tuntas dan profesional), mengandung kemaslahatan dunia hingga akhirat (Usman, 2015). Menurut Nawawi (2000) penggunaan kata strategi dalam manajemen organisasi diartikan sebagai "kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi- fungsi manajemen yang terarah kepada tujuan strategi organisasi.

Alfred (2002) dalam James A. F. Stoner, berpendapat bahwa strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran pokok jangka panjang dari suatu usaha, dan pengambilan serangkaian tindakan dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sementara itu, dalam dunia pendidikan strategi diartikan sebagai cara atau seni dalam proses pendidikan sehingga dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien. Masjid secara bahasa berarti tempat sujud. Menurut Shihab (1996) istilah sujud mengandung beberapa pengertian. *Pertama*, pengakuan dan penghormatan kepada pihak lain (seperti sujudnya Malaikat kepada Adam seperti disebutkan dalam Q.S. Al-Baqarah [2] : 30). *Kedua*, kesadaran terhadap kekhilafan serta pengakuan atas kebenaran pihak lain (misalnya sujudnya para ahli sihir Raja Fir'aun setelah Musa menunjukkan mukjizat dan mengalahkan sihir mereka (Q.S. Thaha [20] : 20). *Ketiga*, sujud berarti mengikuti dan menyesuaikan diri dengan ketetapan Allah/*sunatullāh* (misalnya sujudnya bintang-bintang, tetumbuhan dan sebagainya (Q.S. Ar-Rahman [55] : 6).

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut bila dikaitkan dengan arti masjid, yaitu tempat sujud, maka bisa difahami bahwa maksud dari kata "sujud" adalah dalam arti luas. Sujud adalah aktivitas untuk mengakui keagungan Tuhan, menghormati-Nya, pengakuan atas kesalahan diri sendiri dan kebenaran Pencipta, sujud juga berarti pernyataan ketundukan terhadap semua aturan-aturan Allah Swt.

Ketika membicarakan fungsi masjid, menurut Shihab (1996) dengan merujuk pada Q.S. An-Nur [24] : 36-37, yang intinya bahwa fungsi masjid adalah untuk bertasbih. Akan tetapi makna tasbih di sini bukan hanya dalam arti mengucapkan kata "subhanallah", melainkan

lebih luas lagi, yaitu taqwa. Makna taqwa adalah “memelihara diri dari siksaan Allah Swt., dengan menjalankan semua perintah-Nya dengan penuh ketaatan dan menjauhi segala larangan-Nya berupa maksiat dan kejahatan”, (Hasyim, 2007) Dalam konsep Islam, taqwa sendiri merupakan predikat tertinggi, karena dia merupakan akumulasi dari Iman, Islam dan Ihsan (Ilyas, 2002).

Manajemen masjid menurut Sutarmadi (2012) adalah memanfaatkan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya fisik material yang dimiliki oleh masjid untuk mencapai tujuan dan sarasannya, yaitu pelayanan ibadah bagi para jamaah dan pemberdayaan umat. Seperti manajemen umumnya, manajemen masjid melakukan aktivitasnya meliputi proses perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, agar semua proses manajemen mampu berjalan secara optimal maka butuh sumber daya manusia sebagai pelaksana, infrastruktur, dana dan sumber daya lainnya.

Terkait dengan fungsi masjid, menurut Muslim (2004) fungsi masjid (Nabawi) pada masa Rasulullah Saw., dapat diuraikan antara lain, sebagai berikut:

- a) Untuk melaksanakan ibadah mahdhah seperti shalat wajib, shalat sunah, sujud, i'tikaf, dan shalat-shalat sunah yang bersifat insidental seperti shalat Id, shalat gerhana dan sebagainya.
- b) Sebagai pusat pendidikan dan pengajaran Islam. Nabi Muhammad sering mengajarkan kepada umatnya tentang ajaran Islam meliputi masalah hukum, kemasyarakatan, ibadah dan lainnya. Nabi Muhammad Saw., dan para sahabatpun juga sering melakukan diskusi ilmiah mengenai masalah umat dan ajaran Islam di masjid.
- c) Fungsi berikutnya sebagai pusat informasi keislaman.
- d) Tempat menyelesaikan perkara dan pertikaian yang ada di masyarakat serta saat proses peradilan dalam memecahkan masalah hukum.

Di antara hak anak-anak yang diatur dalam Islam, ialah hak untuk mendapatkan pendidikan yang layak dari orang tuanya dan dari umat Islam secara umum dalam kehidupan bermasyarakat dengan masjid sebagai sentralnya. Membiasakan anak-anak untuk datang dan belajar di masjid sejak usia dini merupakan salah satu bentuk pendidikan yang efektif dan efisien dalam membentuk generasi muda yang hatinya dekat dengan masjid (*mu'alaqun bil masjid*) dan pemakmur masjid sesuai ajaran Islam. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt.

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنِ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ  
الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ ۖ فَعَسَىٰ أَوْلِيٰكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ  
الْمُهْتَدِينَ

Artinya:

*“Sesungguhnya yang memakmurkan masjid Allah hanyalah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta (tetap) melaksanakan salat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada apa pun) kecuali kepada Allah. Maka mudah-mudahan mereka termasuk orang-orang yang mendapat petunjuk” (QS. At-Taubah [9]: 18).*

Suatu hari Nabi Muhammad Saw., cucunya dihadapan Al-Aqra' bin Habis, seorang pembesar Bani Tamim Maka Al-Aqra' berkata, *“Aku memiliki sepuluh anak, akan tetapi tidak ada satu pun dari mereka yang kucium”*. Kelembutan dan kasih sayang Rasulullah Saw., kepada anak-anak tidak terhalang oleh batas-batas hukum fiqih, sehingga beliau pernah mengerjakan shalat sambil menggendong Umamah kecil, putri Zainab dari suaminya yang bernama Abul Ash bin Ar- Rabi'. Pada saat berdiri, beliau menggendongnya dan saat sujud, beliau meletakkannya. (H.R. Bukhari dan Muslim). Kemudian ketika Rasulullah Saw., sedang berkhotbah, di tengah-tengah khutbah, tiba-tiba Hasan datang menghampiri, anak kecil itu pun naik ke atas

mimbar. Bukan menghalau atau mengusirnya, justru Nabi Saw., dengan penuh kelembutan memeluknya dan mengusap kepalanya seraya berdoa, "*Anakku (cucuku) ini adalah seorang pemimpin, mudah-mudahan kelak melalui tangannya, Allah Swt., akan mendamaikan antara dua kelompok besar dari kaum Muslimin.*" (HR. Imam Ahmad).

Definisi Fadhil al-Jamaly mengenai kepribadian Islami yang dikutip oleh Ramayulis (1994) bahwa kepribadian muslim menggambarkan muslim yang berbudaya, yang hidup bersama Allah Swt., dalam tingkah laku hidupnya. Kepribadian ini mempunyai hubungan erat dengan Allah Swt., alam dan manusia. Kepribadian Islami adalah identitas yang dimiliki seseorang sebagai ciri khas dari keseluruhan tingkah laku sebagai muslim, baik yang ditampilkan dalam tingkah laku secara lahiriah maupun sikap batinnya dalam rangka pengabdian dan penyerahan diri kepada Allah Swt.

Kepribadian menurut Iskandar (2011) adalah perwujudan dari cara berpikir (*aqliyah*) dan cara bertindak/berperilaku (*nafsiyah*). Cara berpikir (pola pikir) seseorang ditunjukkan oleh cara pandang atau pemikiran yang ada pada dirinya dalam menyikapi aturan menanggapi berbagai pandangan dan pemikiran tertentu. Pola pikir pada seseorang tentu sangat ditentukan oleh nilai paling dasar atau ideologi yang diyakininya. Dari pola pikir inilah bisa diketahui bagaimana sikap, pandangan, atau pemikiran yang dikembangkan oleh seseorang atau yang digunakannya dalam menanggapi berbagai fakta yang ada di lingkungan masyarakatnya. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dari kemampuan fisik maupun psikis seseorang yang membentuk karakter yang unik dalam penyesuaian dengan lingkungannya. Kepribadian muslim berarti kepribadian orang Islam, yang memiliki penyerahan diri, ketundukan, kepasrahan, kepatuhan kepada ajaran Islam. Penyerahan diri yang sepenuh hati kepada dzat yang Maha Rahman dan Rahim membawa kepada kedamaian sejati, sehingga terbebas dari kepanikan, kekacauan, dan ketakutan dalam hidup.

Kepribadian berangkat dari kerangka acuan dan asumsi-asumsi subyektif tentang tingkah laku manusia, karena menyadari tidak seorangpun bisa bersikap obyektif sepenuhnya dalam mempelajari manusia artinya bahwa apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh individu menentukan apa yang akan dikerjakan. Adanya nilai yang dominan mewarnai seluruh kepribadian seseorang dan ikut serta menentukan tingkah lakunya (Jalaluddin, 2010).

Kepribadian adalah keseluruhan (totalitas) kemungkinan-kemungkinan bereaksi secara emosional dan *volisional* seseorang, yang terbentuk selama hidupnya oleh unsur-unsur dari dalam (dasar, keturunan, faktor-faktor *endogen*) dan unsur-unsur dari luar (pendidikan dan pengalaman, faktor-faktor lain) (Suryabrata, 2014). dari pernyataan tersebut maka yang dimaksud dengan kepribadian adalah karakter atau sifat yang sudah ada pada diri individu. Kepribadian anak bersumber dari dua faktor, pertama terbentuk ketika seorang anak itu lahir (intern), kedua terbentuk dari lingkungan anak (ekstern) (Yeni, 2017).

Membentuk kepribadian adalah sebuah penanaman modal manusia untuk masa depan, membekali generasi muda dengan budi pekerti luhur dan berkepribadian baik. Keluarga adalah ladang terbaik dalam membentuk kepribadian anak. Pengembangan kepribadian dalam pandangan islam sudah dimuali sejak mereka masih dalam kandungan. Islam tidak hanya memandang pembekalan pendidikan kepada anak hanya sebatas pemberian ilmu semata. Islam juga menginginkan pemberian nilai-nilai dalam diri anak. Untuk mencapai keberhasilan dalam membentuk kepribadian seorang anak, harus dimulai sejak dini, dilaksanakan secara sistematis dan terus menerus, sehingga mereka mampu terbiasa melakukan hal-hal baik, berfikir baik, bersikap baik, dan berahlak (Nurbaity, 2017). Hal ini dilakukan dengan landasan Al-Qur'an dan Hadist yang merupakan pedoman hidup bagi seorang muslim.

Pengelolaan masjid pada zaman sekarang ini memerlukan ilmu dan keterampilan manajemen. Pengurus masjid (takmir) harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Di bawah

sistem pengelolaan masjid yang tradisional, umat Islam sangat sulit berkembang, bukannya tambah maju, mereka malahan tercecce dan makin jauh tertinggal oleh perputaran zaman. Masjid niscaya berada pada posisi yang stagnan, yang pada akhirnya bisa ditinggal oleh jamaahnya.

Dalam sebuah organisasi, baik organisasi sederhana maupun organisasi besar tidak lepas dari manajemen. Badruddin, (2014) mendefinisikan manajemen sebagai tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan, serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manusia merupakan faktor terpenting dalam manajemen, karena pada dasarnya manajemen dilakukan oleh, untuk dan dengan manusia. Oleh sebab itu tidak salah bila dikatakan bahwa manajemen itu merupakan proses sosial yang mengatasi segalanya. Dengan motivasi yang tinggi manajer dapat mengerahkan sumber daya manusia dengan kapasitas penuh untuk mencapai hasil maksimal yang diinginkan.

Meskipun manajemen pada awalnya tumbuh dan berkembang dikalangan dunia bisnis, industri dan militer, tetapi dalam perkembangan selanjutnya ternyata sangat bermanfaat dan amat dibutuhkan dalam berbagai usaha dan kegiatan, termasuk didalamnya organisasi pengelolaan masjid. Dalam dunia modern, di mana perkembangan berbagai disiplin ilmu dan teknologi sangat pesat, tidak ada satu organisasi pun yang tidak menggunakan manajemen. Pengelolaan masjid dewasa ini, yang ditandai dengan era globalisasi, pasti menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang sangat kompleks. Karenanya gelombang budaya asing yang bersifat destruktif mendorong para pengelola masjid untuk mempersiapkan manajemen yang baik dan berkualitas. Manajemen masjid yang kita siapkan tidak lepas dari tuntunan Al-Qur'an dan al-Sunnah, dari kedua sumber ajaran Islam itulah kita mengembangkan suatu manajemen pengelolaan masjid yang sesuai dengan bimbingan Rasulullah Saw., Sebagai suatu aktivitas yang sangat terpuji,

pengelolaan masjid harus dilaksanakan secara profesional dan menuju pada sistem manajemen modern, sehingga dapat mengantisipasi perkembangan yang terus berubah dalam kehidupan masyarakat yang maju dan berkualitas.

Dengan mengoptimalkan fungsi masjid melalui sistem manajemen strategik masjid diharapkan menjadi solusi permasalahan fenomenologi di atas. Pendidikan Islami yang diajarkan di masjid berhubungan dengan anak-anak yang diharapkan hasil ahir lebih Islami. Semakin baik program dari masjid, idealnya menghasilkan *output* yang baik. Jika masjid tidak menggunakan prinsip manajemen yang strategik maka masjid bisa ditinggalkan oleh jamaah khususnya anak-anak karena masjid jadi kurang kreatif dan tidak inovatif serta kurang responsif dalam memenuhi kebutuhan anak-anak, karena anak-anak yang biasa berada dilingkungan masjid menjadi generasi penerus masjid yang memakmurkan syiar Islam.



## **BAB II**

### **MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

#### **Manajemen Strategik**

Istilah manajemen strategik lebih banyak dan sudah lama dikenal dalam dunia ekonomi dan bisnis. Hal ini tentu sangat berbeda dengan dunia pendidikan, sebagai organisasi nirlaba atau organisasi non-profit, istilah manajemen strategik merupakan sebuah paradigma baru yang relatif belum lama dikenal. Sebagai paradigma baru, maka dalam seluruh pengambilan keputusannya tidak mungkin sama dengan organisasi propit atau organisasi bisnis, karena keduanya memiliki perbedaan dalam berbagai aspeknya, terutama dari segi filsafat dan tujuan yang hendak dicapainya.

Dalam organisasi bisnis, implementasi manajemen strategik di dasari oleh filsafat yang berisikan nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis. Dengan tujuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing-masing untuk waktu jangka panjang, melalui kemampuan meraih laba yang kompetitif secara berkelanjutan. Sedangkan dalam organisasi pendidikan, sebagai organisasi non-profit, penerapan manajemen strategik di dasari oleh filsafat yang berisi nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan dengan tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa (Sobahi, dkk. 2010).

Dengan demikian, berdasarkan pada penjelasan di atas, pada penjelasan di bawah ini pasti akan ditemukan beberapa perbedaan yang mendasar dalam penerapan manajemen stratgeik dalam dunia pendidikan bila dibandingkan dengan lembaga lainnya. Hal ini patut menjadi catatan, terutama bagi para pemegang kebijakan dan para pengelola pendidikan. Dengan demikian, manajemen strategik pendidikan akan melahirkan tujuan dan orientasi yang berbeda dengan manajmen strategik pada bidang bisnis misalnya.

## Manajemen Strategik Pendidikan

Menurut Susanto (2014) manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapinya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis. Istilah manajemen strategik berasal dari dua kata yaitu “manajemen” dan “strategi”. Sedangkan kata strategik adalah kata sifat dari kata strategi. Dimana keduanya memiliki pengertian tersendiri, akan tetapi setelah digabungkan memiliki pengertian tersendiri pula.

Menurut Bahasa, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata *manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola (Echols & Shadily, 2003). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia/KBBI (2008) manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu organisasi. Pengelolaan atau pengaturan dilakukan oleh seorang manager (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen. Menurut istilah, kata manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Terry (2015) adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen merupakan suatu kegiatan yang pelaksanaannya adalah *managing*—pengelolaan—sedang pelaksanaannya disebut *manager* atau pengelola. Mahoney (1963) *management is the process of planning, organising, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals*, bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Sementara itu, Hikmat (2009) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Hal yang sama dikemukakan oleh Hasibuan (2006) bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai

suatu tujuan tertentu. Manullang (2012) menyebutkan manajemen seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, berdasarkan pada beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengelola suatu organisasi, baik yang bersifat profit maupun non-profit, dengan mengarahkan semua sumberdaya manusia dan berbagai sumberdaya lainnya, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan kata strategik berasal dari kata dalam bahasa Inggris "*strategic*" yang mempunyai arti seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahan (Dewi, 2014). Kata strategi juga berasal dari bahasa Yunani, *strategos* yang terdiri atas dua kata, yakni *stratos* dan *ag*. *Stratos* artinya militer dan *ag* artinya memimpin. Dalam pengertian ini strategi sering digunakan oleh para petinggi militer dalam membuat rencana penaklukan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, pada awalnya istilah ini lebih terkenal dalam dunia militer (Nugraha, 2020). Akan tetapi, pada perkembangan berikutnya istilah strategi juga banyak digunakan dalam disiplin yang lain, seperti dalam disiplin ilmu ekonomi, manajemen, politik, pendidikan dan disiplin ilmu yang lainnya. Dalam disiplin ilmu pendidikan misalnya, kita sering mengenal istilah strategi pendidikan yang digunakan oleh guru dalam melakukan proses pembelajaran agar tercapai tujuan pembelajaran dengan baik sesuai yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, strategik dipahami bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Freddy Rangkuti (1999) bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Ahli lain seperti Chandler (1962) menyebutkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Learned dkk., (1965) dan Porter (1985) menyebutkan strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut (David, 2010) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang. Assauri (2011) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut.

Kata strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy* dan *deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*) (Solihin, 2012).

Selanjutnya, dari sisi pengertian, istilah strategik berbeda dengan taktik, walau kedua istilah ini memiliki makna yang berdekatan dan terkadang orang sulit membedakannya. Secara umum perbedaan strategik dan taktik dapat dilihat dari pertanyaan apa dan bagaimana? Pada saat kita memutuskan “Apa” yang seharusnya kita kerjakan maka kita memutuskan sebuah strategik. Tetapi jika kita memutuskan “Bagaimana” untuk mengerjakan sesuatu, maka itu yang disebut dengan taktik. Drucker sebagaimana dikutip oleh Wahyudi (1996) membedakan antara istilah strategik dan taktik. Menurut Drucker strategi mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right thing*) sedangkan taktik mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the things right*). Dari segi keputusan menurut Nugraha (2020) perbedaan antara strategi dan taktik dapat dilihat dari penjelasan sebagai berikut:

Tabel 2.1

Perbedaan Antara Strategik dan Taktik

| JENIS          | STRATEGIK                          | TAKTIK                             |
|----------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Tingkat pelaku | Dikembangkan oleh manajemen puncak | Dikembangkan oleh manajemen rendah |
| Keteraturan    | Berkesinambungan dan tidak         | Berdasarkan siklus periodik        |

| JENIS                   | STRATEGIK  | TAKTIK   |
|-------------------------|--|--|
|                         | teratur  | dengan jadwal waktu yang tetap                         |
| Nilai-Nilai Subjektif   | Lebih subjektif ketimbang taktik karena dikembangkan oleh manajemen puncak |  |
| Kemungkinan alternative | Lebih luas karena dikembangkan oleh manajemen puncak                       | Lebih sempit karena dikembangkan oleh manajemen rendah |
| Ketidakpastian          | Jauh lebih tidak pasti   | Lebih pasti  |
| Sifat permasalahan      | Cenderung bersifat tidak terstruktur dan khusus                            | Lebih terstruktur dan berulang                         |
| Kebutuhan informasi     | Lebih banyak membutuhkan informasi   | Tidak butuh banyak membutuhkan informasi               |
| Horison Waktu           | Untuk jangka panjang   | Untuk jangka pendek                                    |
| Segi kepentingan        | Lebih penting dari pada taktik   |  |

Sumber: Disarikan dari berbagai sumber.

Berdasarkan penjelasan dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa taktik merupakan penjabaran dari strategik, yang bersifat jangka pendek dan lebih operasional, hal tersebut agar strategi dapat diterapkan dengan baik. Oleh karena itu, dalam strategi membutuhkan taktik yang lebih khusus dan lebih jitu. Karena strategi membutuhkan alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, kedua istilah tersebut ---manajemen dan strategi---bersatu dirangkaikan menjadi satu terminologi, memiliki pengertian tersendiri pula. Hunger and Wheelen (1995) menyebutkan *Strategic management is that a set of managerial and actions that determines the long run performance of a corporation, it include strategy formulation, strategy implementation, and evaluation*, (Manajemen strategik ialah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri atas formulasi strategik, implementasi strategik dan evaluasi strategik).

Hax and Majluc (1995), manajemen strategik merupakan cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas organisasi.

Menurut Nawawi (2003) manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi (Nawawi, 2003).

Hardjosudarmo (1999) menyebutkan manajemen strategik adalah suatu pendekatan kesisteman untuk mengidentifikasi dan melakukan perubahan yang diperlukan serta mengukur performa organisasi yang bergerak menuju visi yang telah digariskan. Manajemen strategis dapat dimaknai sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan dan menilai keputusan-keputusan yang bersifat *cross functional* yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Sampurno (2013) manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategik terdiri dari analisis, keputusan (*decisions*) dan aksi (*actions*) dari organisasi untuk menciptakan dan melestarikan keunggulan kompetitif.

Dalam pengertian lain dikatakan, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dirumuskan oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan Nugraha (2020). Selanjutnya Nawawi (2005) menyebutkan manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan dan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran

dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat beberapa hal penting yang perlu digaris bawahi, bahwa (a) manajemen strategik merupakan suatu proses atau seni dalam mengambil keputusan; (b) keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar, dan menyeluruh terutama terkait dengan hal-hal yang bersifat penting dalam suatu organisasi, yakni terkait dengan tujuan dan cara melaksanakan atau cara mencapainya; (c) keputusan tersebut ditetapkan oleh pimpinan puncak sebagai penanggung jawab utama; (d) hasil keputusan tersebut dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam organisasi tersebut, seluruhnya mengetahui dan menjalankan peranan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan bersekala besar dan bersifat mendasar serta menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan, ditetapkan dan diputuskan bersama-sama, sehingga di dalamnya akan terkumpul tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Robinson, 1997).

Berdasarkan pada penjelasan di atas pula, menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang memiliki satu kesatuan atas berbagai komponen yang saling berhubungan, saling mempengaruhi satu sama lainnya, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen-komponen dimaksud terdiri atas (1) visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi, (2) perencanaan operasional dengan unsur-unsur sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasi-an, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan manajemen strategik memiliki peran yang penting yaitu,

1. Manajemen strategik membantu kita menangani ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis,
2. Manajemen strategik menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi,
3. Manajemen strategik membenahi peran setiap anggota organisasi, Manajemen strategik melatih penerapan budaya dan kepemimpinan, dan
4. Manajemen strategik menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Manajemen strategik terdiri dari dua elemen, yaitu formulasi strategik dan implementasi strategik. Dalam formulasi strategik, organisasi menentukan visi dan misi, arah strategik, dan sasaran. Sedangkan dalam implementasi strategik ditetapkan struktur, SDM, dan sistem organisasi yang semua elemen ini harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya yang sesuai. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik melibatkan proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian organisasi terkait dengan keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan strategi.

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategik dengan cara yang berbeda-beda. (Robinson, 2008) mendefinisikan manajemen strategik sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu organisasi. Manajemen strategik terdiri atas Sembilan tugas penting:

1. Merumuskan misi organisasi, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran organisasi.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal organisasi.
3. Menilai lingkungan eksternal organisasi, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh organisasi dengan cara menyesuaikan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal.

5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi organisasi.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategik yang telah dipilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan system penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategi mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi organisasi. (Certo, 2010) mendefinisikan manajemen strategik sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik dalam sebuah organisasi berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategik berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategik (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi. Selanjutnya, organisasi harus menciptakan keputusan strategik.

Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: 1) kegiatan apa yang digeluti organisasi dan 2) bagaimana organisasi harus bersaing di program kegiatan tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategik adalah studi tentang mengapa sebuah organisasi mampu “mengalahkan” organisasi lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana organisasi bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan “pesaing”, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen strategik menurut beberapa ahli sebagaimana dikemukakan oleh (Wheelen, 2008) adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan analisa S.W.O.T. Menurut (Pearce/Robinson, 2008) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Routledge Schuler. R.S., 2010), *“titik temu yang dirumuskan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta resiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya”*.

Proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif.

Seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. (David, 2012). (Porter, 2012) Sesuatu yang membuat organisasi secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Berdasarkan pada beberapa pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategik ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

Manajemen strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya. Dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen organisasi atau manajemen pendidikan. Akan tetapi disini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar meliputi sebagai berikut:

1. Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subyek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat aggregate, sedangkan untuk ruang lingkup mikro maka perhatiannya pun terhadap subyek dan obyek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi.
2. Di samping itu, mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategik makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategik yang

rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategik adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategik selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau organisasi pendidikan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari organisasi pendidikan lainnya yang dianggap sebagai “pesaing”. Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategik terdiri dari analisis, keputusan (*decisions*) dan aksi (*actions*) dari organisasi untuk menciptakan dan melestarikan keunggulan kompetitif (Sampurno, 2013).

Lebih lanjut, Budimana C.H.R. dalam Akdon (2016) menyebutkan bahwa manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategik untuk mencapai tujuan organisasi (pendidikan). Dengan demikian, manajemen strategik pada intinya bagaimana *top manager* (pimpinan pendidikan) memilih alternatif strategi terbaik bagi organisasi pendidikan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan harus melakukan manajemen strategik secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan dan kondisi lapangan.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik pendidikan merupakan suatu rencana yang disusun dan diolah dengan memperhitungkan berbagai aspek yang memiliki tujuan agar rencana tersebut ketika diimplementasikan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi (pendidikan) yang bersangkutan secara jangka panjang. Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan

diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Robinson, 1997).

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen strategik di atas yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsure-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situsional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategik yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategik, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek,

dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.

5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Jadi, manajemen strategik berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategik sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan dalam jangka panjang maupun pendek. Sebagaimana proses perencanaan yang benar yaitu dengan tahap formulasi (*formulation*), implementasi (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*) yang dilakuakn secara berkala dapat dijadikan alat improvisasi bagi kinerja, pencapaian dan keunggulan “bersaing” organisasi. Sehingga manajemen strategik merupakan proses yang sangat penting bagi organisasi (pendidikan) dalam menciptakan strategi yang tepat guna dan memiliki daya ungkit bagi pencapaian tujuan organisasi (pendidikan) secara maksimal.

Dalam perencanaan strategik terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu perumusan strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategik (David, 2010). Penjelasan tahapan perencanaan strategi, yakni:

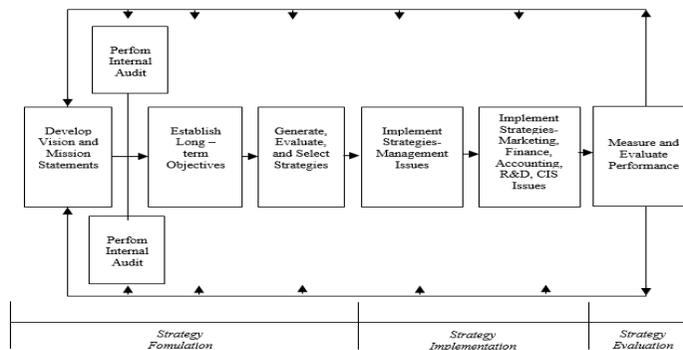
*Pertama*, formulasi strategik (*formulation of strategic*), adalah tahap awal dimana organisasi (pendidikan) menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal organisasi dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-

strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi organisasi (pendidikan).

*Kedua*, implementasi strategik (*implementation of strategic*), merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan organisasi (pendidikan) mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi (departemen) dan fungsional organisasi berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.

*Ketiga*, evaluasi strategik (*evaluation of strategic*), adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan organisasi (pendidikan). Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan pada masa yang akan datang, agar lebih baik dan efektif.

Tahapan-tahapan tersebut memiliki detail-detail aktivitas kunci yang akan memperjelas proses perencanaan strategi pada organisasi (pendidikan), sebagaimana yang ditunjukkan pada model manajemen strategik komprehensif yang dikemukakan oleh David (2010) berikut ini.



Gambar 2.1: Sumber: (David, 2010)

Berdasarkan model manajemen strategik tersebut, sebagaimana yang dipaparkan David (2010) bahwa model tersebut menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen strategik rinci

yang dapat diterima secara luas. Sehingga dapat dijelaskan dalam setiap poin tahap-tahapnya sebagai berikut: *Pertama*, menetapkan visi dan misi. Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen organisasi (pendidikan) agar semua yang terlibat, baik *top management* dan fungsional organisasi (pendidikan) dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.

*Kedua*, analisis lingkungan eksternal dan internal, yaitu analisis yang dilakukan oleh organisasi (pendidikan) terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal organisasi (pendidikan) dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal organisasi serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal organisasi (pendidikan). Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan organisasi (pendidikan) dan agar dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategik yang akan digunakan.

*Ketiga*, sasaran jangka panjang, pada dasarnya, implementasi strategi yang efektif selalu membutuhkan arahan tidak hanya sebatas tulisan dan retorika. Pada sasaran jangka panjang yaitu pencapaian yang lebih dari satu tahun, inilah organisasi (pendidikan) menciptakan sinergi (*sinergy*), menjelaskan prioritas (*priority*), memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Perusahaan jugamembangun peramalan-peramalan khusus yang sistematis-kuantitatif seperti estimasi penjualan, profitabilitas, peningkatan kinerja, dan lain-lain, agar tujuan dan visi memiliki indikator yang jelas, terukur dan masuk akal.

*Keempat*, menciptakan, menilai dan memilih strategi. Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal eksternal, perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti

dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

*Kelima*, implementasi strategi manajemen jangka panjang, sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan organisasi (pendidikan) merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan yang spesifik. Di sini organisasi (pendidikan) merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Organisasi (pendidikan) menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi (departemen) dan fungsionalnya.

*Keenam*, implementasi strategik dalam kebijakan fungsional, adalah langkah dimana perwujudan dari implementasi strategi diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan kedalam fungsional organisasi (pendidikan) yang mana sifatnya lebih operasional dan mengarah berbagai bidang fungsional dalam organisasi (pendidikan) untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya yang spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional organisasi (pendidikan) seperti bidang keuangan, sumber daya manusia, proses pendidikan, pengembangan dan penelitian, sistem informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

*Ketujuh*, penilaian dan evaluasi kinerja. Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja.

Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut (David, 2010) adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dalam suatu organisasi (pendidikan) dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan organisasi (pendidikan) dan tanpa adanya penyimpangan.

### **Urgensi Manajemen Strategik Pendidikan**

Sebagaimana dikemukakan oleh Syaiful Sagala (2017) bahwa manajemen strategik merupakan suatu pendekatan yang sistemik dalam menyelenggarakan pendidikan untuk mencapai tujuan, terutama dalam rangka mencapai mutu pendidikan, baik mutu layanan, mutu penyelenggaraan dan mutu lulusan. Oleh karena itu, secara umum penerapan manajemen strategik pendidikan bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi (pendidikan). Menurut Barney dan Hasterly beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif organisasi pendidikan antara lain mencakup indikator-indikator kinerja (Solihin, 2012). Melalui analisis terhadap laporan keuangan sebuah organisasi (pendidikan), maka diperoleh informasi mengenai kinerja akuntansi (*accounting performance*) sebuah organisasi baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Menurut Suwandyanto (2010), terdapat empat tujuan manajemen strategik (termasuk manajemen strategik pendidikan), yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi (pendidikan). Dalam hal ini manajer strategik harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi (pendidikan). Karena arah yang jelas dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan beberapa pihak, organisasi (pendidikan) harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak (*stakeholder*) yang terlibat dalam bidang pendidikan, baik

lembaga pemerintahan, swasta, perbankan, serta masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap keberhasilan pendidikan.

3. Mengatasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak (*top management*) untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi. Akan tetapi, hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan suatu secara lebih baik dan efektif.

Dalam suatu organisasi yang mengedepankan prinsip mutu, unggul dan kompetitif ---yang salah satunya dalam bidang pendidikan--- implementasi manajemen strategik sangat penting, karena kemajuan dan keberlangsungan organisasi tersebut sangat ditentukan oleh manajemen yang baik. Di mana manajemen mengambil inisiatif untuk menggunakan sumber daya (*resources*) 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 (*strategic management*) sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (pendidikan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misinya dengan baik, efektif dan efisien. Karena manajemen strategik merupakan tindakan tingkat manajerial (*managerial level*) yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat (strategi), maka manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil oleh suatu organisasi (pendidikan). 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 organisasi tersebut.

Selama melaksanakan rencana strategik, perubahan pada manajemen dapat muncul yang bisa mengakibatkan halangan untuk berkembang. Penting untuk menetapkan perubahan manajemen yang cukup kompeten untuk menghindari berbagai efek negatif yang mungkin terjadi. Hal ini penting untuk menetapkan bila telah ada peningkatan ketika mengimplementasikan strategi dan bila kemajuan yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diharapkan. Selain itu, pengkajian ulang juga perlu dilakukan untuk mempertimbangkan tantangan baru teknologi, kompetitor baru, perubahan sosial dan ekonomi, serta minat politis.

### **Aspek-Aspek Manajemen Strategik Pendidikan**

Menurut Reksohadiprodjo (2003) aspek-aspek manajemen strategik antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha atau organisasi (pendidikan), penentuan tujuan yang hendak dicapai, menciptakan strategi yang jitu, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif. Menurut Thompson & Strickland (2003) secara umum, manajemen strategik memiliki aspek-aspek strategis yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut 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.

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi (Arthur A. Thompson, 2003). Setiap organisasi membutuhkan misi, pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam organisasi

ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan (Coulter, Manajemen, 2004).

2. Mengatur tujuan organisasi (Arthur A. Thompson, 2003). Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.
3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan. Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.
4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi. Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.
5. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi. Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah laksanakan? Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru (Arthur A. Thompson, 2003).

Selanjutnya menurut Ramlan dalam Sukanto Reksohadiprodjo menjelaskan bahwa aspek manajemen strategik terdiri atas:

1. Menentukan misi organisasi. Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada. Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

2. Menentukan tujuan organisasi. Apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang
3. Menentukan strategi *Intent* (visi)
  - a. *Strech*: menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin.
  - b. *Foresight*: prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecendrungan teknologi, perilaku konsumen (*user*), lingkungan, dan sebagainya.
  - c. *Leverage*: bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.
    - 1) Merumuskan strategi. Kemana sesungguhnya organisasi tersebut hendak diarahkan? Ke arah mana organisasi bergerak sekarang ini? Faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi organisasi saat ini? Apa saja yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?
    - 2) Implementasi dan pelaksanaan strategi yang telah direncanakan,
    - 3) Evaluasi hasil dan pengendalian strategi. Pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain, mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada dan melakukan tindakan koreksi (Reksohadiprodo, 2003).

Selain beberapa aspek di atas, bahwa sebagaimana dijelaskan di awal, bahwa manajemen strategik merupakan perencanaan yang berskala besar (*large scale planning*), maka disebut pula perencanaan strategik, yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (*top management*). Oleh karena itu, keputusan yang diambil pun bersifat mendasar dan prinsipil, dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, maka 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 di jabarkan pula dalam bentuk program-program; (b) berorientasi pada jangkuan masa depan yang panjang, yakni ---biasanya--- anantara 25 sampai dengan 30 tahun ke depan, yang dipecah dalam rencana operasional satu sampai degan lima tahunan; (c) penetapan visi, misi dan pemilihan strategi dan tujuan yang akan dicapai; (d) rencana strategis (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 proses formulasi, implementasi, penganggaran dan kontrol (Sobahi, dkk., 2010).

Selanjutnya, selain beberapa karakteristik sebagaimana telah disebutkan di atas, Taufiqurrohman (2016) juga menyebutkan beberapa karakteristik manajemen strategik, 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.

### **Proses Manajemen Strategik Pendidikan**

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Inti dari manajemen strategik adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategik selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau organisasi

(pendidikan) harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari organisasi pendidikan yang lainnya yang menjadi “pesaing”.

Manajemen strategik memiliki karakteristik sebagai berikut: bersifat jangka panjang dan dinamis, berkaitan erat dengan manajemen operasional, selalu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak, berorientasi masa depan, dan dalam pelaksanaannya didukung oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia. Proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi strategi, antara lain adalah mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
2. Implementasi strategi, di antaranya mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.
3. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategik. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah (1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif.

Beberapa model manajemen strategik yang sering menjadi acuan dari top manajemen perusahaan adalah model manajemen strategik berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi. Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan

sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa organisasi (pendidikan) memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh organisasi (pendidikan) akan “bersaing” dalam “industry” tertentu, mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategik yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar organisasi pendidikan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru organisasi lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah input bagi proses terlaksananya proses pendidikan, seperti kemampuan para sivitasnya, kemampuan keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi tiga katagori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan manajemen (organisasi). Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategik jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

#### 1. Formulasi Strategi

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan oleh organisasi, tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut (Rachmat, 2014).

Senada dengan hal di atas, Hunger dan Wheleen juga menjelaskan bahwa perumusan strategi atau strategi formulasi adalah pembangunan rencana jangka panjang untuk menejemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi (Robinson, 1997). Senada dengan Hunger dan Wheleen, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil

pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon (2016) mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Lebih lanjut Akdon (2016) menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan *scanning* serta mengakomodasi harapan pelanggan (*customer*) dan stakeholder, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (*end result* dalam jangka waktu tertentu) dan *objectives* yang berciri SMART (*Spesific/ Spesifik, Measurable/ Terukur, Attainable/ Dapat dicapai, Result Oriented/ Orientasi pada Hasil, and Timebound/ Dibatasi waktu*), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai (Akdon, 2016).

Di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut Akdon (2016) meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan. Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang pimpinan hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya ghirah untuk bertanggungjawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

## 2. Implementasi Strategi

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (David, 2010).

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan manajemen strategik kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya (Akdon, 2007). Dalam proses inilah seorang manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen sumber daya manusia (SDM) yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategik, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategik. Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada *sistem controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling* (Rachmat, 2014).

Oleh karena itu, sebagai seorang manajer, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar *dimanage* dengan

sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

### 3. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

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.

David Hunger dan L. 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, 2016).

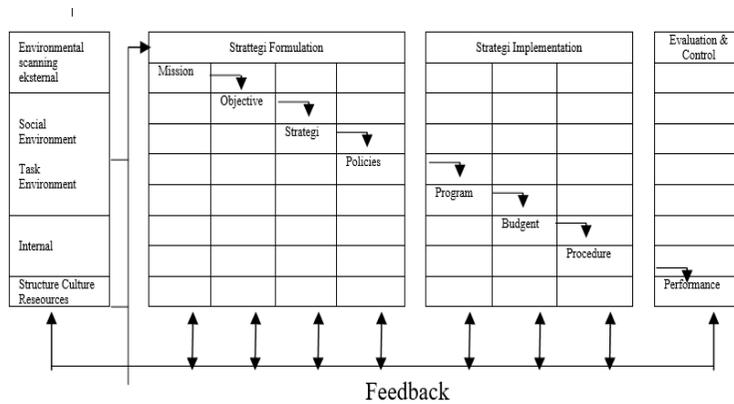
Jika di telaah lebih jauh, akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama adalah pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja 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. Tahap kedua adalah 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*). Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah 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 (pendidikan) di harapkan mampu mengevaluasi diri organisasi (*muhasabah tandhimiyah*) untuk berbenah lebih baik ke depannya. Dengan bertolak hasil evaluasi tersebut, maka berbagai kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi oleh organisasi pendidikan mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan ke depan.

Dari ketiga proses manajemen strategik di atas, Jauch dan Glueck dalam Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategik merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategik akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut (Akdon, 2007).

Hungger and Wheelen dalam Sobahi (2010) menggambarkan proses manajemen strategi digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar: 2.2: Proses Manajemen Strategi yang dikembangkan oleh Hungger and Wheelen

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang antara satu komponen dengan komponen yang lain saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi, dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen strategik ini berjalan.

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategik (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*strategic implementation*) (Reksohadiprodjo, 2003). Sedikit berbeda menurut Suwarsono Muhammad, bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi (Muhammad S. 2004).

Selanjutnya, menurut Hunger dan Wheelen, Fred R. David, Arvind Platak dalam bukunya Husein Umar, proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu: misi, tujuan organisasi,

strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian (Umar, 2010).

Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mery Coulter menjelaskan proses manajemen strategi merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi (Coulter, Manajemen, 2004). Selanjutnya menurut Handoko (2009), yang telah dipadukan dari berbagai pendapat beberapa penulis, menemukan sembilan langkah dalam proses strategi. Adapun proses manajemen strategi menurut Handoko (2009) adalah:

*Pertama*, penentuan misi dan tujuan. Langkah ini mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Sebab, berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung terhadap misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi (Handoko, 2009).

*Kedua*, pengembangan profil organisasi. Langkah ini yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Suatu profil organisasi adalah hasil analisa sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang.

*Ketiga*, analisa lingkungan eksternal. Dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu

organisasi perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi organisasi.

*Keempat*, menganalisa internal organisasi-kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal. *Kelima*, identifikasi kesempatan dan ancaman strategi. Berbagai kesempatan dan ancaman itu dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen (*costumer*).

*Keenam*, pembuatan keputusan strategi. Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi. *Ketujuh*, pengembangan strategi organisasi. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

*Kedelapan*, implementasi strategi, yang terkait kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.

*Kesembilan*, peninjauan kembali dan evaluasi. Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi adalah: apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana? dan apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan? (Handoko, 2009).

Sedangkan menurut Zimmerer dan Scarborough dalam Muh. Yunus, proses manajemen strategi terdiri dari 10 langkah, antara lain:

- a. Kembangkan visi yang jelas dan terjemahkan menjadi misi yang bermakna atau mempunyai arti
- b. Rumuskan kompetensi inti yang dimiliki oleh organisasi dan segmen sasarannya, dan letakkan organisasi dalam posisi untuk dapat bersaing secara efektif (*positioning*)
- c. Lakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi
- d. Perhatikan sekeliling untuk menemukan peluang dan mengetahui ancaman nyata yang dihadapi
- e. Identifikasi faktor-faktor kunci untuk keberhasilan
- f. Analisis para pesaing
- g. Formulasikan pilihan-pilihan strategi dan pilih strategi yang sesuai
- h. Jabarkan perencanaan strategi ke dalam rencana Tindakan
- i. Tetapkan suatu pengendalian yang cermat (Yunus, 2008).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen strategik sendiri adalah menganalisa dan memanfaatkan setiap sumberdaya yang ada untuk menciptakan peluang-peluang baru yang kemudian disebut sebagai strategi-strategi efektif bagi perusahaan atau organisasi demi terciptanya keunggulan bersaing, pencapaian tujuan perusahaan dan implementasi efektif kebijakan perusahaan.

Menurut Jouch and Glueck (1998) proses manajemen strategik adalah cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Beberapa tahapan penting yang dirumuskan adalah sebagai berikut, (a) menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan (organisasi); (b) meneliti ancaman dan peluang; (c) meneliti kelemahan dan kekuatan; (d) mempertimbangkan alternatif strategi; (e) memilih strategi; (f) implementasi strategi; dan (g) evaluasi strategi.

Sementara itu, Pearce and Robinson (1997) menetapkan proses manajemen strategik dengan sembilan tugas sebagai berikut. *Pertama*, merumuskan visi, misi organisasi meliputi permusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi dan tujuan yang hendak dicapai; *Kedua*, mengembagkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi intern

dan kapabilitasnya; *Ketiga*, Menilai lingkungan eksteran organisasi) yang meliputi pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum; *Keempat*, Menganalisis opsi organisasi dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern; *Kelima*, Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan visi, misi organisasi; *Keenam*, Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki; *Ketujuh*, Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih; *Kedelapan*, Mengimplementasikan pilihan strategik dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan; *Kesembilan*, Mengevaluasi keberhasilan proses srategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang. Dengan demikian, berdasarkan pada penjelasan di atas bahwa proses manajemen strategik dapat diketahui bahwa di dalamnya merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh manajemen puncak dan seluruh jajarannya dalam rangka memutuskan suatu hal yang terkait dengan perbaikan-perbaikan sutau organisasi di masa yang akan datang. Perbaikan-perbaikan dan kemajuan organisasi tersebut didasarkan pada berbagai peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, yang di analisis menggunakan analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Akan tetapi, yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik (Taufiqurrahman, 2016).

Menurut Rangkuty (1999) analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi (pendidikan). Analisis ini didasarkan pada logika yang

dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategik selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan suatu organisasi.

Adapun formulasi manajemen strategik merupakan bentuk dimana manajemen strategi itu akan diimplementasikan. Formulasi strategi sebagaimana dikemukakan oleh David & David (2016) merupakan proses penyusunan langkah-langkah organisasi ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategik dan keuangan perusahaan/ organisasi, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Formulasi strategi merupakan tahapan pertama dari proses manajemen strategik. Formulasi strategi mencakup (1) pengembangan visi dan misi, (2) mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, (3) menentukan kekuatan dan kelemahan internal, (4) menciptakan tujuan jangka panjang, (5) memulai strategi alternatif, dan (6) memilih strategi khusus untuk dicapai. Formulasi strategi merupakan Langkah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Aktivitas-aktivitas tersebut bisa dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu analisis strategi, perencanaan strategi, dan pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana formulasi strategi membutuhkan data atau informasi dari analisis lingkungan. Hal yang perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan formulasi strategi, sebagaimana dikemukakan oleh Crown Dirgantoro (2001) terdapat beberapa hal yang patut untuk dipertimbangkan, di antaranya adalah harus dipahami benar visi, misi, dan *objective* organisasi, sehingga dapat mengetahui ke arah mana organisasi akan dibawa serta bagaimana caranya untuk menuju ke arah tersebut.

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.

Perumusan visi menjadi langkah awal dalam *strategic formulation*. Di dalamnya mengandung bayangan cermin mengenai keadaan internal dan keandalan inti seluruh organisasi. 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.

Terdapat beberapa pandangan ahli tentang visi, 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. Wibisono (2006) mendefinisikan visi sebagai rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Hal yang sama dikemukakan oleh Kusuma (2009) yang mendefinisikan visi sebagai sesuatu yang ingin dicapai yang organisasi / perusahaan di masa depan. Menurut Akdon (2016) perumusan visi dalam suatu organisasi harus menjawab pertanyaan "*what do we want to become? Vision statement thinking about what is our business in the future? Or about our mission in the future?*"

Berdasarkan kepada beberapa definisi visi yang disebutkan di atas, 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. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Allisson & Kaye (2005), bahwa sebuah visi merupakan 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. Selanjutnya, Salusu (1996) menjelaskan bahwa visi merupakan suatu keberhasilan yang dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa 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 didalam perusahaan mengerti akan menjadi apa organisasi tempat mereka bekerja di masa depan. Visi merancang masa depan sebuah organisasi untuk kurun waktu 3 sampai dengan 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi untuk jangka waktu 3 sampai dengan 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang (Wibisono, 2006). Menurut Kuncoro (2006) formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang diformulasikan. Visi yang baik (*vision of succes*) dapat didefinisikan sebagai “deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya.

Visi yang dirumuskan oleh sebuah organisasi setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu: *Pertama*, Ideologi inti. Ideologi inti menunjukkan karakter abadi dari sebuah organisasi dan merupakan identitas yang begitu penting, yang bahkan melebihi model manajemen, siklus hidup barang atau pasar, dan terobosan teknologi sebuah perusahaan. Ideologi inti memberikan sumbangan yang paling signifikan secara terus menerus kepada siapa saja yang akan merumuskan sebuah visi. Di dalam sebuah visi terdapat dua unsur yang berbeda, yaitu nilai inti dan tujuan inti. Nilai inti merupakan prinsip atau ajaran organisasi. Nilai inti tidak memerlukan penilaian dari luar organisasi karena sudah memiliki nilai dan kepentingan

intrinsiknya sendiri berbeda dengan nilai inti, tujuan inti adalah unsur kedua dari ideologi inti yang merupakan alasan yang paling fundamental mengenai keberadaan sebuah organisasi. Tujuannya mencerminkan motivasi ideal seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan organisasi yang tidak saja menggambarkan target dan output yang hendak dihasilkan, namun terpentingnya adalah merupakan *raison d'etre* atau jiwa sebuah organisasi. Tujuan inti yang harus tetap bertahan paling tetap bertahan paling lama 100 tahun-harus tidak dicampuradukkan dengan tujuan khusus dan tujuan strategi yang bisa berubah setiap saat. Walaupun tujuan inti tersebut tidak berubah, namun justru memberikan inspirasi untuk perubahan.

*Kedua*, membayangkan masa depan. Dalam menggambarkan masa depan pentingnya tujuan yang besar, panjang dan kuat yang mempunyai karakteristik yang baik pada umumnya memiliki ciri: (1) berorientasi ke depan, artinya memberikan gambaran yang menyeluruh tentang apa yang diinginkan oleh daerah, (2) inspiratif, artinya mendorong semua orang menuju imajinasi atau impian yang disepakati, (3) realistis, artinya berupaya menggambarkan realitas yang paling optimal selama kurun waktu tertentu.

Selanjutnya, menurut Wibisono (2006) sebuah visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut, (1) Menyatakan cita-cita atau keinginan organisasi di masa depan, (2) singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standart of excellence*, (3) realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi, (4) atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme, (5) mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan, (6) dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya. Banyak perusahaan atau organisasi yang memiliki dan menyatakan visinya dengan kalimat yang sangat bagus dan bombastis, dibingkai dengan pigura yang indah dan ditempelkan di dinding ruang tamu perusahaan tersebut. Namun, sering kali pernyataan visi tersebut tidak memberikan makna bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya, karena mereka tidak mengerti esensi yang terkandung dalam visi dan implikasinya bagi mereka.

Begitu pentingnya pernyataan visi ini bagi organisasi atau perusahaan dan lebih penting lagi untuk bisa dimengerti dan dihayati oleh seluruh orang yang terlibat. Menentukan visi tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Menentukan visi perusahaan dibutuhkan suatu strategi yang tepat. Kusuma (2009) menyatakan bahwa strategi yang dibutuhkan untuk menentukan visi terdiri atas:

- a. Mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dikejar. Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan atau pihak manajemen harus memiliki suatu impian yang ingin dicapai. Impian tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi bagi anggota organisasi untuk mencapainya. Berdasarkan hal tersebut maka perlu disusun semua kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai impian tersebut.
- b. Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan). Suatu organisasi atau perusahaan yang dibangun diharapkan mampu untuk tetap eksis pada jangka waktu yang lama. Hal ini berarti suatu organisasi harus memiliki atau menetapkan arah yang jauh pada masa depan (jangka panjang). Hal ini berkaitan dengan strategi perencanaan organisasi untuk jangka panjang.
- c. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa "kita", apa yang "kita" lakukan, dan kemana "kita" mengarah. Untuk dapat melaksanakan visi yang telah ditetapkan, pimpinan organisasi sebaiknya memberikan gambaran yang konkrit dari visi organisasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar anggota organisasi lebih mampu untuk memahami tujuan jangka panjang organisasi.

Lebih jauh, jika misi dalam organisasi menggambarkan kehendak organisasi, maka visi lebih jauh lagi. Helgeso (1990) dalam Salusu (1996) menjelaskan bagaimana rupa seharusnya suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deksripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Meskipun dalam organisasi atau

perumusan misi sudah terjadi perdebatan yang mungkin cukup sengit, menggambarkan visi pun masih sering dilakukan dengan diskusi panjang diantara berbagai pandangan yang mungkin saling bertentangan. Huges (1990) dalam Salusu (1996) menyebutkan bahwa perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas, akan tetapi, hal tersebut dirumuskan dengan melibatkan seluruh stakeholder organisasi karena merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen.

Untuk menggambarkan visi keberhasilan, diperlukan keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menterjemahkan visi itu dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi itu seperti diuraikan dalam misi. Selanjutnya, di samping kerja keras, tentunya diperlukan juga disiplin dari semua pihak, terutama para pengambil keputusan tingkat tinggi. Visi keberhasilan sebenarnya sudah dapat memberikan aba-aba tentang keputusan-keputusan besar dan kecil yang dapat dibuat (Salusu, 1996).

Suatu visi keberhasilan yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak asal kerja tetapi tahu bagaimana kalau ia tidak bersungguh-sungguh. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Apabila konsep yang jelas itu dapat dipahami dan merupakan hasil kerja keras para eksekutif tingkat atas maka tiap orang akan berusaha menterjemahkan perilakunya ke dalam perilaku organisasi yang diharapkan dari visi itu (Salusu, 1996). Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik yaitu, (1) *imagible* (dapat di bayangkan), (2) *desirable* (menarik), (3) *feasible* (realities dan dapat dicapai), (4) *focused* (jelas), (5) *flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan (6) *Communicable* (mudah dipahami).

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. Misi merupakan bentuk yang didambakan di masa depan (*what do they want to be*). Misi merupakan sebuah pernyataan yang menegaskan visi lewat pilihan bentuk atau garis besar jalan yang akan diambil untuk sampai pada visi yang telah lebih dulu dirumuskan. Visi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang (Akdon, 2006). Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan.

Wibisono (2006) menyebutkan misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah "kompas" yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian organisasi dan ke arah mana akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait. 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 pegangan pada saat menjalankan organisasi.

Misi menawarkan kesempatan bagi setiap organisasi untuk menentukan usaha dengan jelas, menyatakan tujuan keseluruhan dan menunjukkan keunikannya atau kompetensi (Davies dan Glaister, 1997). Pentingnya pernyataan misi kepada manajemen strategik yang efektif dari organisasi bisnis didokumentasikan dengan baik dalam literatur. Pernyataan misi adalah ekspresi umum tujuan utama dari

sebuah organisasi yang idealnya sejalan dengan nilai-nilai dan harapan pemangku kepentingan utama.

Adanya pernyataan misi yang memiliki banyak keuntungan bagi organisasi. Hal ini mungkin menjelaskan mengapa mereka begitu populer meskipun kurangnya kesepakatan tentang tujuan dan isinya. Empat dari keuntungan yang paling sering dikutip adalah (Bartkus, Glassman dan McAfee, 2000) ialah: *Pertama*, untuk berkomunikasi arah dan tujuan organisasi. Sebagian merasa bahwa hanya dengan memiliki pernyataan misi organisasi dapat mengembangkan koheren tujuan jangka pendek dan jangka panjang, tujuan dan rencana. *Kedua*, untuk melayani sebagai mekanisme kontrol untuk menjaga perusahaan agar tetap di jalur yang sesuai. *Ketiga*, untuk membantu dalam membuat berbagai keputusan sehari-hari, dan *Keempat*, untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi.

Sebagaimana visi, misi dalam sebuah organisasi juga harus dirumuskan dengan baik. Adapun perumusan misi organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut: (1) melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, (2) menyelaraskan kegiatan proses utama dengan sumber daya yang ada, untuk memungkinkan perusahaan melaksanakan kegiatannya lebih baik dan dengan seefisien mungkin, (3) menentukan lingkungan yang sangat berguna untuk menentukan apakah misi organisasi perusahaan tidak bertentangan secara internal dan eksternal. Hal demikian, karena misi dalam organisasi atau perusahaan berfungsi sebagai pernyataan cita-cita serta merupakan landasan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh seluruh personil yang terlibat.

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Selanjutnya, dalam pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi, seperti (1)

rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi, (2) satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas, (3) misi menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan pada pelanggan (*customer*), (4) kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Selanjutnya dalam formulasi manajemen strategik juga terdapat tujuan organisasi. Tujuan merupakan keadaan yang dituntut untuk membawa yang diorganisasi ke arah visi dan misi, 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. 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).

Hal yang sangat penting selain visi dan misi juga adanya nilai-nilai yang mendasari organisasi pendidikan. 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. Definisi lain mengatakan, nilai adalah aturan-aturan atau pedoman yang dibuat dan dianut oleh suatu organisasi yang mengikat anggota-anggotanya untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut.

Menurut Akdon (2019) beberapa nilai-nilai (*values*) penting yang mesti dilaksanakan dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Togetherness*, bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik dari pada bekerja sendiri-sendiri;

- b. *Empathy*, memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain;
- c. *Asist*, kesediaan untuk selalu memberikan bantuan secara ikhlas;
- d. *Maturity*, kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan bersama;
- e. *Willingness*, kesediaan berkerjasama berdasarkan persahabatan atau kooperatif;
- f. *Organizational*, berperilaku secara organisasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah ataupun krisis;
- g. *Respect*, saling menghormati dan saling menghargai terhadap sesama;
- h. *Kindness*, berperilaku santun, rendah hati, serta selalu memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan;
- i. *Integritas*, menanamkan rasa hormat kepada orang lain, kemandirian pribadi;
- j. *Inovatif*, menjaga dan melanjutkan tradisi inovasi, mau dan dapat mengadakan pembaharuan sesuai tantangan;
- k. *Keunggulan*, keyakinan untuk selalu menjadi yang terbaik;
- l. *Flexibility, resilience, mastering change*, memiliki ketahanan dan menguasai perubahan,
- m. *Wisdom*, kearifan;
- n. *Beretika*, menyelenggarakan kegiatan dengan jujur dan tulus, menjamin perlakuan yang adil dan sama terhadap karyawan, dan menyediakan informasi yang lengkap dan tepat;
- o. *Responsive*, mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu, menunjukkan rasa hormat kepada semua karyawan, memberikan komitmen, dan mendorong partisipasi karyawan dalam pelayanan masyarakat;
- p. *Rasa memiliki*, mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu;

Formulasi manajemen strategik lainnya adalah, strategi dan kebijakan. Strategi menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara hakiki. Sementara kebijakan merupakan ketentuan yang telah disepakati untuk dijadikan pedoman dalam setiap kegiatan agar tercipta kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi yang telah ditetapkan.

## 1. Formulasi Strategi

Strategi formulasi (*strategi formulation*) atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut (Rachmat, 2014). Senada pendapat tersebut Hunger & Wheleen juga menjelaskan bahwa perumusan strategi atau strategi formulasi adalah pembangunan rencana jangka panjang untuk menejemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Robinson, 1997).

Lebih lanjut Akdon (2007) menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Sementara itu, di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut Akdon meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan (Akdon, 2007). Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang pimpinan hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya

ghiroh untuk bertanggungjawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

## 2. Implementasi Strategi

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi (*strategic implementation*) dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi. Implementasi strategi menurut Hunger & Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (David, 2010).

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya (Akdon, 2007). Dalam proses inilah seorang Manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategik, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategik.

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem controlling yang tepat. Top leader harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling* (Rachmat, 2014). Oleh karena itu, sebagai seorang

manajer, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar *dimanage* dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

### 3. Evaluasi Strategi

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa manajemen strategik merupakan upaya dalam mengkoordinasikan dan mengarahkan seluruh sumber daya dan tindakan organisasi agar sejalan dengan misi dan visi organisasi. Agar mencapai tujuan strategik, maka pada rencana strategik dilakukan uraian langkah-langkah tindakan yang diperlukan. Setelah rencana strategik organisasi dijalankan, selanjutnya perlu dilakukan evaluasi untuk meyakinkan bahwa implementasi strategik telah sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Evaluasi strategik merupakan langkah terakhir dalam siklus manajemen strategik. Melalui evaluasi strategik, manajemen dapat memiliki cara untuk mengukur apakah strategi dan rencana manajemen strategik telah memenuhi tujuan bisnis. Terkait dengan evaluasi atas strategi yang telah dijalankan, Lohrey (2018) dalam tulisannya memaparkan beberapa hal, yaitu; *why evaluate? performance measurement, ongoing analysis, & corrective actions*. Keempat hal tersebut akan dijelaskan berikut ini.

*Why evaluate?* evaluasi strategik memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi organisasi, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang diterapkan telah menggerakkan organisasi menuju sasaran strategik yang dituju. Evaluasi juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis.

*Performance measurement*, maksudnya bahwa evaluasi stratejik dimulai dengan mendefinisikan kinerja sesuai dengan tujuan bisnis. Hal ini mencakup tolok ukur kinerja kualitatif dan kuantitatif yang dapat dibandingkan dengan kinerja aktual bisnis secara keseluruhan dan kinerja masing-masing karyawan. Tolak ukur kualitatif adalah faktor subyektif seperti keterampilan, kompetensi, dan fleksibilitas. Sedangkan tolok ukur kuantitatif mencakup laba bersih, laba per saham atau tingkat pergantian staf.

*Ongoing analysis*, evaluasi stratejik bekerja di bawah asumsi bahwa karena lingkungan bisnis terus berubah, biasanya ada perbedaan antara kinerja ideal dan aktual. Evaluasi stratejik reguler memberikan cara yang objektif dan efektif bagi bisnis untuk mengevaluasi, menganalisis, dan memodifikasi ekspektasi kinerja. Varians positif dapat memberi tahu apa yang telah dilakukan dengan benar dan mengonfirmasikannya di jalur yang benar. Sementara varian negatif dapat menjadi sinyal bahwa kinerja manajemen dan staf perlu diubah.

*Corrective actions*, maksudnya saat evaluasi menunjukkan bidang-bidang di mana bisnis tidak memenuhi tujuan, tindakan korektif dapat memecahkan masalah. Sebagai contoh, apabila sebuah bisnis menemukan tujuannya tidak terpenuhi karena karyawan tidak memiliki kualifikasi baik, maka bisnis dapat merancang program pelatihan yang sesuai. Apabila sebuah bisnis menemukan tujuan tersebut di luar batas, seperti ekspektasi penjualan yang terlalu agresif, maka dapat mengambil langkah-langkah untuk mengubah tujuan dan membawanya sejalan dengan potensi yang ada secara nyata.

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.

David Hunger dan L. 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 di telaah 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 ditingkatkan 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.

Berdasarkan ketiga proses manajemen strategik di atas, Jauch & Glueck dalam Akdon (2007) menjelaskan bahwa proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Proses manajemen strategik merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategik akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Menurut Sule dan Saefullah, proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategik (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*strategic implementation*) (Reksohadiprodo, 2003). Sedikit berbeda menurut Muhammad (2004) bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Selanjutnya, menurut Hunger dan Wheelen, Fred R. David, Arvind Platak dalam Umar (2010), proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu: misi, tujuan organisasi, strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian. Semua hal, dalam keputusan strategik ini tidak bisa berdiri sendiri, akan tetapi memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Komponen-komponen tersebut akan berjalan dengan baik mana kala satu sama lainnya saling melengkapi.

### **Dasar Religious Manajemen Strategik Pendidikan**

Manajemen strategik yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan Islam tidak terlepas dari dasar religious yang menjadi

dasar utamanya. Dasar religious maksudnya ialah dasar manajemen pendidikan yang bersumber pada Al-Qur'an. Al-Qur'an sebagai kitab suci, antara lain berfungsi sebagai *hudan* (petunjuk), dimana di dalamnya sarat dengan berbagai petunjuk agar manusia dapat menjadi *khalifah* yang baik di muka bumi ini. Untuk memperoleh petunjuk tersebut diperlukan adanya pengkajian terhadap Al-Qur'an itu sendiri. Bukankah semua hal yang berkaitan dengan kehidupan manusia, maupun keberadaan alam ini sudah termaktub dalam Al-Qur'an, termasuk permasalahan mulai dari asal kejadian manusia, sampai pada aktivitas yang dilakukan manusia dalam hal ini tentang manajemen pendidikan, hal tersebut sudah tertulis di dalam Al-Qur'an. Terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang terkait dengan manajemen strategik, terutama yang terkait dengan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri, mulai dari perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) sampai dengan evaluasi (*controlling*). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sriwardona (2019) bahwa ketika berbicara masalah manajemen (strategik), tentunya tidak bisa lepas dengan empat komponen yang ada yaitu, formulasi yang mencakup perencanaan, implementasi dan evaluasi (pengontrolan), dan menurutnya komponen-komponen tersebut sudah terdapat penjelasan pada dalam Al-Qur'an.

Dalam hal formulasi, Al-Qur'an mengajarkan kepada manusia agar dalam membuat formulasi atau perencanaan hendaknya melakukan perencanaan yang baik dan untuk kegiatan yang baik, Allah Swt., berfirman, "Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan." (Q.S. Al-Hajj [22]:77). Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para *manajer* atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan, seperti yang dikemukakan dalam Q.S. An-Nahl [16]:90.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ

عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya:

*“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.”* (Q.S. An-Nahl [16]:90).

Proses manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun, akan tetapi selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional dan optimal. Berbagai kegiatan yang telah direncanakan hendaknya dilaksanakan secara kekompatan, menunjukkan kesetiakawanan sehingga terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses pelaksanaan yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an juga telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Allah Swt., berfirman.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا<sup>ط</sup> وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ  
عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا<sup>ج</sup>  
وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا<sup>ظ</sup> كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ  
لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya:

*“Berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, janganlah bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara. (Ingatlah pula ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.”* (Q.S. Ali Imran [3]:103).

Selain beberapa ayat di atas, juga terdapat beberapa ayat lain yang berbicara tentang prinsip berorganisasi yang diajarkan dalam Al-Qur'an yang menjadi dasar manajemen strategik pendidikan, di antaranya adalah sebagai berikut:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً قُلْ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ  
وَمُنذِرِينَ ۖ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا  
اختلفُوا فِيهِ وَمَا اختلف فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ  
الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا ۗ بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اختلفُوا فِيهِ مِنْ  
الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya:

*"Manusia itu adalah umat yang satu, (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkannya itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus". (QS. Al-Baqarah [2]: 213)*

Ayat tersebut di atas, menjadi dasar hukum agama Islam dan menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi ---termasuk dalam organisasi pendidikan--- untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan hendaknya selalu menjunjung tinggi nilai persatuan dan kesatuan organisasi. Ayat tersebut juga menerangkan

tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, yang berorientasi pada penyelesaian masalah bukan menimbulkan masalah baru. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan (diperdebatkan) dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, sebagaimana yang terdapat dalam Al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah untuk mufakat.

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ  
وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ  
عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ ۗ وَإِنْ  
كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِيعَ  
إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya:

"Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. Dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia." (QS. Al-Baqarah [2]: 143).

Makna kata *wasathan* sebagaimana dikemukakan pendapat ahli tafsir adalah pilihan, terbaik, atau moderat dan adil (Gunawan, 2022). Jadi apabila ditarik dalam ilmu manajemen, hendaklah sebuah organisasi itu dibuat menjadi organisasi yang pilihan, organisasi terbaik yang unggul serta yang efektif, menjunjung tinggi nilai-nilai

keadilan dalam segala keputusan. Dalam ayat tersebut juga dikemukakan bahwa tujuan digunakan sebagai arah gerak organisasi dan untuk mengetahui kinerja kesetiaan anggota organisasi.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ  
مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya:

"Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik." (QS. Ali Imran [3]: 110).

Istilah *khaira ummah* di sini merupakan tafsir dari umat Islam akan menjadi umat yang terbaik apabila mengerjakan pilar-pilar agama Islam. Namun apabila ditarik dalam masalah organisasi yaitu mengandung pemahaman organisasi yang bermutu yang melaksanakan pilar-pilar mutu. Organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Artinya baik pihak pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas.

Usman (2006) menjelaskan beberapa indikator organisasi pendidikan bermutu dan efektif. Indikator tersebut antara lain sebagai berikut: a) berfokus pada pelanggan, b) berfokus pada upaya pencegahan masalah, c) investasi kepada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi, d) memiliki strategi untuk mencapai mutu, e) memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif), f) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu, g) mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (*partisipatif*), h) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses

perbaikan), i) mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi, j) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang, k) memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas, l) memiliki rencana jangka panjang, n) memiliki visi dan misi, o) memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan, p) meningkatkan mutu sebagai kewajiban, q) terbuka dan bertanggung jawab.

### **Ruang Lingkup Manajemen Strategik Pendidikan**

Ruang lingkup manajemen strategik sebagaimana dikemukakan oleh Hartono (2016) mengutip pendapat Costable mencakup pembahasan yang terkait dengan proses manajemen, keputusan manajemen, mempertimbangkan waktu, struktur dan kegiatan organisasi. Proses manajemen merupakan proses yang berhubungan dengan bagaimana strategi diciptakan dan berubah. Keputusan manajemen berkaitan dengan keputusan yang harus berhubungan jelas sebagai solusi atas masalah yang dirasakan oleh suatu organisasi yakni bagaimana cara menghindari ancaman, dan bagaimana untuk memanfaatkan kesempatan (peluang). Mempertimbangkan waktu maksudnya adalah bahwa dalam keputusan strategik harus memperhitungkan waktu yang tepat, horizon waktu strategik panjang, akan tetapi bisa saja dalam sebuah perusahaan yang kesulitan waktu sangat singkat. Struktur organisasi maksudnya bahwa sebuah organisasi dikelola oleh orang-orang dalam struktur. Keputusan yang dihasilkan dari cara yang manager bekerjasama dalam struktur dapat mengakibatkan perubahan strategik. Sedangkan kegiatan organisasi merupakan wilayah potensial yang tidak terbatas dari studi, dan biasanya akan memusatkan pada semua kegiatan yang mempengaruhi organisasi.

Adapun menurut Fahmi (2014) ruang lingkup dari manajemen strategik adalah: *Pertama*, Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategik kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat *sustainable* (berkelanjutan). *Kedua*, menempatkan kontruksi manajemen strategik sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan khususnya

keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya focus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategik. Menjadikan ilmu manajemen strategik sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.



### **BAB III**

#### **PENDIDIKAN BERBASIS MASJID**

##### **Pengertian Pendidikan Berbasis Masjid**

Pendidikan secara umum ---sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli--- dapat dimaknai sebagai usaha membina dan mengembangkan kepribadian manusia baik dibagian rohani atau dibagian jasmani. Ada juga ahli lain yang mengartikan pendidikan sebagai suatu proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau sekelompok orang dalam mendewasakan melalui pengajaran dan latihan. Langeveld mendefinisikan pendidikan sebagai suatu bimbingan yang diberikan oleh seorang dewasa kepada anak-naka yang belum dewasa, untuk mencapai tujuan yaitu kedewasaan (Salam, 1997). Dalam *Dictionary of Education* dikemukakan pendidikan adalah proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya, di dalam masyarakat dimana ia hidup.

Menurut bahasa pendidikan berasal kata *padagogik* (Yunani), yaitu ilmu menuntun anak. Orang Romawi melihat pendidikan sebagai *educare*, yaitu mengeluarkan dan menuntun, tindakan merealisasikan potensi anak yang dibawa waktu dilahirkan di dunia. Bangsa Jerman melihat pendidikan sebagai *Erziehung* yang setara dengan *educare*, yakni: membangkitkan kekuatan terpendam atau mengaktifkan kekuatan atau potensi anak. Dalam bahasa Jawa, pendidikan berarti *panggulawentah* (pengolahan), mengolah, mengubah kejiwaan, mematangkan perasaan, pikiran, kemauan dan watak, mengubah kepribadian sang anak (Nurkholis, 2013). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata pendidikan berasal dari kata didik (mendidik), yaitu memelihara dan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Sedangkan pendidikan mempunyai pengertian proses perubahan sikap dan tata

laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan, proses perbuatan, cara mendidik. Sementara Ki Hajar Dewantara mengartikan pendidikan sebagai daya upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran serta jasmani anak, agar dapat memajukan kesempurnaan hidup yaitu hidup dan menghidupkan anak yang selaras dengan alam dan masyarakatnya. Berdasarkan beberaa penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah upaya menuntun anak sejak lahir untuk mencapai kedewasaan jasmani dan rohani, dalam interaksi alam beserta lingkungannya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, senada denga napa yang dikemukakan oleh Achmadi (2005) bahwa pendidikan (1) mengembangkan wawasan subjek didik mengenai dirinya dan alam sekitarnya, sehingga dengannya akan timbul kemampuan membaca (analisis), akan mengembangkan kreativitas dan produktivitas (2) melestarikan nilai-nilai insani yang akan menuntun jalan kehidupannya sehingga keberadaannya, baik secara individual maupun sosial lebih bermakna, dan (3) membuka pintu ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang sangat bermanfaat bagi kelangsungan dan kemajuan hidup bagi individu dan sosial.

Pendidikan sebagai sebuah konsep memiliki makna yang santat luas, yaitu upaya sadar untuk membantu manusuai menemukan jati dirinya, sehingga mengetahui dari mana ia berasal, tercipta dari apa, mengapa diciptakan, kemana ia akan pergi, dan akan mempertanggung jawabkan semua perilaku sela ia hidup di dunia. Dengan demikian, maka manusia akan menyadari eksistensi dirinya, sebagai *khalifatullāh* (wakil Allah yang memakmurkan bumi) di muka bumi dan juga sekaligus sebagai '*abdullāh* (hamba Allah yang bertugas beribadah kepada-Nya) yang tunduk dan patuh kepada-Nya, dengan tujuan menebar kasih sayang atau rahmat bagi sekalian alam (Bakar, 2007). Definisi di atas, sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Tafsir (2006) bahwa pendidikan merupakan upaya membantu manusia menjadi manusia. Manusia yang baik yang sesuai dengan ajaran agamanya yakni agama Islam.

Manusia tumbuh dan berkembang sejak dalam kandungan (prenatal), dilahirkan, anak-anak, dewasa hingga tua, terus mengalami proses tahap demi tahap. Pola perkembangan manusia dan kejadian alam semesta yang berproses demikian berlangsung di atas hukum alam yang ditetapkan oleh Allah sebagai "*sunnatullāh*". (Muzayin Arifin, 2003). Pendidikan sebagai usaha membina dan mengembangkan kepribadian manusia, aspek ruhaniyah dan jasmaniah, juga harus berlangsung secara bertahap (*bi al-tadāruj*). Oleh karena itu, suatu kematangan yang bertitik akhir pada optimalisasi perkembangan/pertumbuhan, baru dapat tercapai bilamana berlangsung melalui proses demi proses ke arah tujuan akhir perkembangan atau pertumbuhannya. Proses yang diinginkan dalam proses kependidikan adalah proses yang terarah dan bertujuan, yaitu mengarahkan peserta didik (manusia) kepada titik optimal kemampuannya. Sedangkan tujuan yang hendak dicapai adalah terbentuknya kepribadian yang utuh sebagai manusia individual dan sosial serta hamba Tuhan yang mengabdikan dirinya kepada-Nya (M. Arifin 2003).

Selanjutnya, dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa satuan pendidikan dibedakan menjadi pendidikan formal (sekolah/madrasah) dan pendidikan non formal (pendidikan luar sekolah). Terkait dengan pendidikan non formal (pendidikan luar sekolah) dalam konteks pendidikan Islam memiliki banyak ragam, di antaranya adalah pendidikan yang dilaksanakan di masyarakat, pendidikan berbasis masjid atau mushola, yang didalamnya terdapat pembinaan rohani Islam dan juga kegiatan-kegiatan lain seperti majlis taklim dan juga pembinaan rohani Islam (Nuryani, 2003).

Berdasarkan pada beberapa pengertian pendidikan di atas, maka dapat dirumuskan apa yang dimaksud dengan pendidikan adalah transformasi *knowledge*, budaya, sekaligus nilai-nilai yang berkembang pada suatu generasi agar dapat ditransformasikan kepada generasi berikutnya untuk menjadi pribadi yang siap terjun ke masyarakat, serta menjadi orang yang bisa bermanfaat bagi orang sekitarnya. Seperti kata pepatah "*indahnyanya hidup bukan dilihat dari berapa banyak orang kita kenal, akan tetapi berapa banyak orang yang bahagia mengenal kita*".

Pendidikan berbasis masjid tidak terlepas dari konsep pendidikan Islam. Pendidikan Islam sebagaimana diketahui ialah konsep pendidikan yang berisikan nilai-nilai ajaran Islam. Dengan demikian, nilai-nilai ajaran Islam menjadi core dalam proses pendidikan. Pendidikan Islam yang secara bahasa (*etimologis*) diambil dari kata *tarbiyah Islāmiyah*. Ialah konsep pendidikan yang bersumber pada ajaran Islam yakni Al-Qur'an dan Hadis Nabi Saw., Sedangkan secara termonologis terdapat beberapa pengertian pendidikan (agama) Islam, adalah upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, bertakwa dan berkhlak mulia dalam mengamalkan ajaran agama Islam dari sumber utamanya kitab suci Al-Qur'an dan hadits, melainkan kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan, serta penggunaan pengalaman. Dibarengi juga dengan tuntunan untuk menghormati penganut agama lain dalam hubungannya dengan kerukunan antar umat beragama dalam masyarakat. Hal tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Zuhairini (2003) bahwa pendidikan Islam adalah usaha yang diarahkan kepada pembentukan kepribadian anak sesuai dengan ajaran Islam atau sesuatu upaya dengan ajaran Islam, memikir, merumuskan dan berbuat berdasarkan nilai-nilai Islam, serta bertanggung jawab sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Selanjutnya Azzumardi Azra (2006) mengatakan pendidikan Islam merupakan suatu proses pembentukan individu berdasarkan ajaran-ajaran Islam yang diwahyukan Allah kepada Muhammad Saw. melalui proses yang mana individu dibentuk agar dapat mencapai derajat yang tinggi sehingga ia mampu menunaikan tugasnya sebagai

*khalifah* di muka bumi yang dalam kerangka lebih lanjut mewujudkan kebahagiaan dunia akhirat. Berdasarkan pandangan ini, dapat dikatakan bahwa pendidikan Islam bukan sekedar penyampaian ilmu pengetahuan saja (*transfer of knowledge*), akan tetapi lebih dari itu, bahwa pendidikan Islam merupakan suatu sistem yang ditata di atas pondasi keimanan dan kesalehan, yaitu suatu sistem yang terkait secara langsung dengan Tuhan.

Proses pendidikan Islam dapat dilaksanakan dengan berbagai model pengajaran, baik yang berupa pendidikan formal (pendidikan sekolah/madrasah), maupun pendidikan nonformal seperti pengajian (pendidikan yang dilaksanakan di masjid-masjid), surau, kegiatan arisan dan lain sebagainya. Untuk institusi pendidikan lembaga formal dewasa ini adalah sekolah /madrasah. Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia yang lahir dari *rahim* pesantren. Walau tidak diketahui secara pasti sejak kapan istilah madrasah ini digunakan untuk satu jenis pendidikan Islam di Indonesia, meskipun demikian, madrasah sebagai suatu sistem pendidikan Islam berkelas dan mengajarkan sekaligus ilmu-ilmu keagamaan dan non keagamaan sudah tampak sejak awal abad ke-20, walaupun pada saat itu sebagian di antara lembaga-lembaga pendidikan itu masih menggunakan istilah *school* (sekolah) (Sudrajat, 2008).

Lahirnya lembaga pendidikan Islam baik formal maupun non formal diharapkan dapat membina dan menghasilkan manusia-manusia (peserta didik) yang berguna, tidak hanya bagi dirinya (*shālih li nafsih*) akan tetapi berguna juga bagi orang lain (*shālih li ghairih*). Serta membentuk kepribadian seseorang menjadi manusia sempurna yang sering disebut dengan istilah *insān kāmil*, yakni manusia yang utuh dari sisi aspek rohani dan jasmani, dapat berkembang secara wajar dan normal. Konsep manusia seutuhnya dalam pandangan Islam dapat diformulasikan secara garis besar sebagai pribadi muslim yakni manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta memiliki berbagai kemampuan yang teraktualisasi dalam hubungannya dengan Tuhan (*hablum min Allāh*), hubungan dengan

sesama manusia (*hablum min al-nās*) dan hubungan dengan alam sekitarnya secara baik, positif dan konstruktif. Dengan demikian, konsepsi pendidikan model Islam tidak hanya pada sebagai upaya pencerdasan semata, tetapi juga penghambaan diri kepada Tuhannya.

Selanjutnya, pendidikan Islam dapat didefinisikan sebagai “Segala usaha untuk memelihara dan mengembangkan fitrah manusia serta sumber daya manusia yang ada padanya menuju terbentuknya manusia seutuhnya (*insān kāmil*) sesuai dengan norma Islam. Pengertian pendidikan Islam tersebut sejalan dengan konsepsi baru Hasil Konperensi Dunia Pertama tentang Pendidikan Islam yang diselenggarakan pada tahun 1977 di kota Mekah, yang menyatakan bahwa istilah pendidikan Islam tidak lagi hanya berarti pengajaran teologik atau pengajaran Al-Qur’an, hadits dan fiqih, tetapi memberi arti pendidikan di semua cabang ilmu pengetahuan yang diajarkan dari sudut pandangan Islam.

Pendidikan (dalam konsep Islam) berlangsung bagi kehidupan umat manusia merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat (*long life*) dari mulai buaian sampai meninggal dunia (*min al-mahdli ilā al-lahdi*), karena tanpa adanya proses pendidikan, sama sekali mustahil suatu kelompok manusia dapat hidup berkembang sejalan dengan cita-cita untuk maju, sejahtera dan bahagia. Segera setelah anak dilahirkan dan sebelum dilahirkan sudah terjadi proses belajar pada diri anak, hasil yang diperolehnya adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan serta pemenuhan kebutuhannya. Oleh sebab itulah pendidikan dapat disebut sebagai budayanya manusia. Menurut John Dewey, pendidikan merupakan salah satu kebutuhan, fungsi sosial, sebagai bimbingan, sarana pertumbuhan yang mempersiapkan dan membukakan serta membentuk disiplin hidup (Jalaludin, 2013). Menurut Zakiah Daradjat (Abudin Nata, 2005), hakikat pendidikan mencakup kehidupan manusia seutuhnya. Pendidikan Islam yang sesungguhnya tidak hanya memperhatikan satu segi saja, seperti segi akidah, ibadah, atau akhlakunya saja, melainkan mencakup seluruhnya bahkan lebih luas daripada itu semua. Dengan kata lain, pendidikan

Islam memiliki perhatian yang lebih luas dari ketiga aspek tersebut. Hal ini menjadi titik tekan bagi Zakiah Daradjat, karena baik pendidikan nasional maupun pendidikan Islam pada umumnya hanya memfokuskan pada satu aspek saja.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas, hakikat pendidikan Islam adalah usaha orang dewasa muslim yang bertakwa secara sadar mengarahkan dan membimbing pertumbuhan serta perkembangan *fitrah* (kemampuan dasar) anak didik melalui ajaran Islam ke arah titik maksimal pertumbuhan dan perkembangannya. Pendidikan, secara teoritis mengandung pengertian memberi makan (*opveoding*) kepada jiwa anak didik sehingga mendapatkan kepuasan rohaniah, juga sering diartikan dengan “menumbuhkan kemampuan dasar manusia. Bila ingin diarahkan kepada pertumbuhan sesuai dengan ajaran Islam, maka harus berproses melalui sistem kependidikan Islam, baik melalui kelembagaan maupun melalui sistem kurikuler (H.M. Arifin, 1993).

Salah satu lembaga pendidikan Islam non formal yang sampai saat ini melaksanakan fungsi pendidikan kepada warga masyarakat adalah masjid. Masjid sebagaimana telah banyak diketahui merupakan salah satu lembaga pendidikan (nonformal) yang telah ada sejak lama, bahkan sejak permulaan Islam. Dalam sejarah Islam disebutkan bahwa masjid telah dijadikan lembaga pendidikan Islam oleh Nabi Muhammad Saw., dan para sahabatnya. Masjid merupakan “sekolah Islam” yang pertama di mana didalamnya diajarkan pendidikan agama. Karena masjid digunakan sebagai sekolah mengajarkan masalah-masalah agama (*al-umūr al-diniyah*) kepada peserrta didik baik usia anak-anak maupaun orang dewasa. Bagi umat Islam, masjid juga dijadikan sebagai tempat mempelajari Al-Qur’an, hadis, serta menjadi tempat belajar mengembangkan diri dan belajar tentang sastra (Ahmad, 1985). Umat Islam pada saat itu, selain melaksanakan ibadah ritual (*mahdhah*) di masjid (seperti shalat fardhu berjamaah), juga menjadikan masjid sebagai basis pendidikan Islam, terutama pendidikan spiritual, pendidikan akhlak, dan bahkan pendidikan politik kenegaraan dipusatkan dari masjid.

Konsep pendidikan berbasis masjid (*education base mosque*) merupakan model pendidikan yang menjadikan masjid sebagai sentral proses pendidikan (Islam) bagi masyarakat. Oleh karena itu, model pendidikan seperti ini, merupakan bagian dari pendidikan non formal dan menjadi bagian konsep pendidikan luar sekolah (PLS) yang lebih banyak melibatkan masyarakat dalam proses pendidikannya. Di Indonesia, konsep pendidikan luar sekolah sebenarnya bukan hal yang baru dalam dunia pendidikan, karena pendidikan luar sekolah sudah ada sejak sebelum lahirnya pendidikan formal (Faure, 1981). Pendidikan luar sekolah sudah berjalan sesuai dengan peradaban manusia yang diwujudkan melalui berbagai kegiatan manusia, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Bila melihat berbagai pengertian pendidikan luar sekolah yang dikemukakan oleh para ahli, memiliki makna dan lingkup yang sangat luas. Karena pendidikan luar sekolah terkait dengan seluruh aktivitas kehidupan manusia. Adikusmo (1986) menyebutkan pendidikan luar sekolah adalah setiap kesempatan dimana terdapat komunikasi yang teratur dan terarah di luar sekolah, di mana seseorang memperoleh informasi-informasi pengetahuan, latihan ataupun bimbingan sesuai dengan usia dan kebutuhan hidupnya, dengan tujuan mengembangkan tingkat keterampilan, sikap-sikap peserta yang efisien, dan efektif dalam lingkungan keluarga bahkan masyarakat.

Philip H. Coombs dalam Hilman (2020) menyebutkan pendidikan luar sekolah meruapan semua kegiatan pendidikan yang terorganisasi, sistematis, dan dilaksanakan di luar sistem pendidikan formal, yang menghasilkan tipe-tipe belajar yang dikehendaki oleh kelompok orang dewasa maupun anak-anak. Kleis dalam Hilman (2020), menyebutkan pendidikan luar sekolah adalah usaha pendidikan yang dilaksanakan secara sengaja dan sistematis, yang dilaksanakan secara sukarela, selektif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan peserta didik, yang ingin belajar dengan sungguh-sungguh. Napitapulu (1981) menyebutkan pendidikan luar sekolah adalah setiap usaha layanan pendidikan yang diselenggarakan di luar sistem sekolah, berlangsung seumur hidup, dijalankan dengan

sengaja, teratur dan berencana, yang bertujuan untuk mengaktualisasikan potensi manusia (sikap, tindak dan karya) sehingga dapat terwujud manusia yang seutuhnya yang gemar belajar mengajar, dan mampu meningkatkan taraf hidupnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan berbasis masjid merupakan konsep pendidikan non formal dan menjadi bagian dari pendidikan luar sekolah (PLS), karena pendidikan ini dilaksanakan di luar sistem persekolahan (non-formal). Walau demikian, proses pendidikan ini dilakukan secara sengaja dan terencana, dengan tujuan yang sangat mulia yakni membina akhlak dan kepribadian peserta didik sehingga menjadi pribadi-pribadi yang berkembang dengan seutuhnya (*insān kāmil*), pribadi yang memiliki kekuatan dan keseimbangan antara jasmani dan ruhai, keseimbangan antara duniawi dan ukhrawi, yakni pribadi yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Pendidikan berbasis masjid merupakan salah satu program pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian, program-programnya banyak yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat (atau peserta didiknya). Maksudnya bahwa antara program yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan berbasis masjid ini disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Sudjana (2004) bahwa pengembangan sumberdaya manusia di masa depan melalui pendidikan harus disesuaikan dengan perubahan masyarakat. Dimana setiap saat kehidupan masyarakat akan senantiasa berubah, dan berkembang sesuai dengan kemajuan zaman. Penyesuaian ini terutama terkait dengan pembinaan mental dan kepribadian masyarakat agar mereka mampu bertahan hidup ditengah perubahan zaman.

### **Masjid dan Klasifikasinya**

Menurut bahasa kata masjid berasal dari bahasa Arab, yang artinya tempat beribadah. Akar kata masjid berasal dari kata *sajada yasjudu*, yang berarti sujud atau tunduk. Maksudnya adalah bentuk penyerahan diri, yakni sebuah penghambaan makhluk kepada sesuatu

yang dianggap lebih dan Maha Berkuasa atas segala sesuatu. Masjid merupakan suatu tempat dimana umat Islam beribadah kepada Allah Swt. Masjid merupakan salah satu unsur penting dalam struktur masyarakat Islam. Bagi umat Islam, masjid memiliki makna yang sangat besar dalam kehidupan, baik makna fisik maupun spiritual (Harahap, 1996).

Dari akar kata *sajada* juga muncul beberapa istilah lain, seperti *sujud* yaitu suatu posisi mencium kepala mencium bumi seraya menghadap sesuatu yang dianggap besar dan Maha Kuasa tadi. Muncul pula kata *sajadah*, suatu benda (biasanya berupa kain) yang biasa digunakan sebagai alas untuk bersujud dalam shalat. Dari akar kata yang sama pula muncul kata *masjid*, merupakan bentuk *isim makan* yang menunjukkan tempat bersujud. Makna sujud bukan hanya dalam arti fisik, akan tetapi secara filosofis sujud secara substansial adalah penyerahan diri seorang hamba kepada Allah Swt., apapun bentuknya. Sehingga dalam Islam dikenal dua bentuk ibadah, yakni ibadah *mahdhah* dan *ghair mahdhah*. Ibadah *mahdhah* merupakan bentuk ibadah mikro dalam arti sempit, yakni ibadah seperti melaksanakan ibadah shalat yang di dalamnya terdapat gerakan rukuk dan sujud, yang dimulai dengan *takbiratul ihram* (pengagungan terhadap Allah Swt., dan sekaligus sebagai bentuk pernyataan bahwa yang lain-lain selain-Nya adalah semuanya kecil di hadapa-Nya) dan di akhiri dengan salam (ucapan perdamaian dan doa keselamatan bagi semua). Sedangkan ibadah *ghair mahdhah* merupakan ibadah makro yang kerangkanya maknanya lebih luas.

Berdasarkan penjelasan di atas, makna sujud memiliki makna yang lebih luas. Karena pengabdian kepada Allah tidak terbatas pada ibadah-ibadah ritual saja (*mahdhah*). Akan tetapi menciptakan hubungan baik dengan sesama manusia yang merupakan konsekwensi logis dari ajaran Islam itu sendiri, sebagai *rahmatan lil'alamīn*, membawa rahmat atau kasih sayang bagi seluruh alam. Dengan demikian, masjid selain dapat digunakan sebagai tempat bersujud (ibadah ritual), juga dapat digunakan untuk berbagai kegiatan yang berdimensi sosial yang lebih luas lagi (Rifai dan Fakruroji, 2005:9-10).

Selanjutnya, menurut Az-Zarkashi, karena sujud merupakan rangkaian shalat yang paling mulia, mengingat betapa dekatnya seorang hamba dengan Tuhannya ketika sujud, maka tempat tersebut dinamakan *masjid* dan tidak dinamakan *marka'* (tempat ruku). Arti masjid dikhususkan sebagai tempat yang disediakan untuk mengerjakan shalat lima waktu, sehingga tanah lapang yang biasa digunakan untuk mengerjakan shalat hari raya 'Idul Fitri, 'Idul Adha, dan lainnya tidak dinamakan masjid (Al-Qahthani, 2003).

Adapun pengertian masjid menurut istilah adalah suatu bangunan yang memiliki batas-batas tertentu yang didirikan untuk tujuan beribadah kepada Allah seperti shalat, dzikir, membaca Al-Qur'an dan ibadah lainnya. Dan lebih spesifik lagi yang dimaksud masjid di sini adalah tempat didirikannya shalat berjama'ah, baik ditegakkan di dalamnya shalat jum'at maupun tidak. Allah Swt., berfirman:

وَأَنَّ الْمَسْجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا<sup>ص</sup>

Artinya:

"Dan sesungguhnya masjid-masjid itu adalah kepunyaan Allah. Maka janganlah kamu menyembah seseorangpun di dalamnya di samping (menyembah) Allah." (QS. Al-Jin [72]:18). Dalam ayat yang lain Allah Swt., berfirman:

وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ مَنَعَ مَسْجِدَ اللَّهِ أَنْ يُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ وَسَعَىٰ فِي خَرَابِهَا أُولَٰئِكَ مَا كَانَ لَهُمْ أَنْ يَدْخُلُوهَا إِلَّا خَائِفِينَ<sup>ق</sup> لَهُمْ فِي الدُّنْيَا خِزْيٌ وَّلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Artinya:

"Dan siapakah yang lebih aniaya daripada orang yang menghalang-halangi menyebut nama Allah dalam masjid-masjid-Nya dan berusaha untuk merobohkannya? Mereka itu tidak sepatutnya masuk ke dalamnya (masjid Allah), kecuali dengan rasa takut (kepada Allah). Mereka di dunia mendapat

kehinaan dan di akhirat mendapat siksa yang berat.” (QS. Al-Baqarah [2]:114).

Selanjutnya disebutkan bahwa masjid (*masjidun*) memiliki dua makna, yakni makna secara umum dan makna khusus. Makna umum ialah semua tempat yang dijadikan atau digunakan untuk bersujud di sebut masjid. Hal ini berdasarkan pada hadis Nabi Muhammad Saw., “Dimana saja engkau berada, jika waktu shalat tiba, dirikanlah shalat, karena di situ masjid” (HR. Muslim). Dalam pengertian ini, maka dapat dimaknai bahwa seluruh muka bumi adalah masjid (*kullu ardhin masjidun*), kecuali tempat najis. Adapaun pengertian secara khusus sebagaimana telah banyak disinggung di atas, yakni tempat atau bangunan yang dibangun khusus untuk menjalankan ibadah, terutama shalat berjamaah.

Masjid juga selain tempat beribadah sebagai tempat melaksanakan aktivitas kaum muslimin yang berkaitan dengan kepatuhan kepada Allah yaitu tempat membina umat bermuamalah. Allah Swt., berfirman dalam Al-Qur’an.

فِي بُيُوتٍ أَدَانَ اللَّهُ أَنْ تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ يُسَبِّحُ لَهُ  
فِيهَا بِالْغُدُوِّ وَالْآصَالِ رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ  
اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ الْقُلُوبُ  
وَالْأَبْصَارُ

Artinya:

“Di rumah-rumah yang di sana telah diperintahkan Allah untuk memuliakan dan menyebut nama-Nya, di sana bertasbih (menyucikan) nama-Nya pada waktu pagi dan petang, orang yang tidak dilalaikan oleh perdagangan dan jual beli dari mengingat Allah, melaksanakan salat, dan menunaikan zakat. Mereka takut kepada hari ketika hati dan penglihatan menjadi guncang (hari Kiamat)” (Q.S. An-Nur [24]: 36-37).

Al-Qur'an menyebut kata masjid dengan beberapa istilah. *Pertama*, menggunakan kata masjid, suatu sebutan yang langsung menunjuk kepada pengertian tempat peribadatan umat Islam yang sepadan dengan sebutan tempat-tempat peribadatan agama-agama lainnya. Selain disebutkan dalam Q.S. Al-Jin [72], Q.S. Al-Baqarah [2] dan Q.S. An-Nur [24] di atas, juga disebutkan dalam ayat yang lainnya, seperti ditemukan dalam ayat sebagai berikut.

الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِغَيْرِ حَقٍّ إِلَّا أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا  
 اللَّهُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهَدَمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ  
 وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ  
 يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ

Artinya:

"(Yaitu) orang-orang yang telah diusir dari kampung halaman mereka tanpa alasan yang benar, kecuali karena mereka berkata: "Tuhan Kami hanyalah Allah". dan Sekiranya Allah tiada menolak (keganasan) sebagian manusia dengan sebagian yang lain, tentulah telah dirobohkan biara-biara Nasrani, gereja-gereja, rumah-rumah ibadat orang Yahudi dan masjid-masjid, yang di dalamnya banyak disebut nama Allah. Sesungguhnya Allah pasti menolong orang yang menolong (agama)-Nya. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha kuat lagi Maha perkasa" (Q.S. Al-Hajj [22]: 40).

*Kedua*, menggunakan kata *bayt* yang juga menunjukkan kepada dua pengertian, (a) tempat tinggal sebagaimana rumah untuk manusia atau sarang untuk binatang dan (b) *bayt Allāh* atau rumah Allah. Selain menjadi bayt Allah, masjid juga sekaligus *baitul jamā'ah*, rumah bagi umat Islam, karena sejak awal, masjid telah mampu menjadi perekat yang menyatukan umat Islam, apapun latar belakang mereka. Dalam sejarah, meskipun sebuah masjid dibangun oleh pemerintah, organisasi, lembaga, kelompok maupun perorangan, namun realitasnya, kedudukan masjid dari dulu hingga kini tetap saja sebagai

milik bersama, milik umat Islam yang masing-masing muslim memiliki hak dan kewajiban sama untuk memuliakan masjid. (Mu'nis, 1990)

Terkait dengan klasifikasi masjid, Dewan Masjid Indonesia (DMI) ---sebagai organisasi kemasyarakatan tingkat Nasional sejak tahun 1972 dengan tujuan untuk mewujudkan fungsi masjid sebagai pusat ibadah, pengembangan masyarakat dan persatuan umat--- telah melakukan klasifikasi masjid di Indonesia. Penentuan klasifikasi masjid ini ditentukan berdasarkan, fungsi, fasilitas, juga lokasi masjid. Berdasarkan statusnya, klasifikasi masjid dapat dibedakan menjadi:

- a. Masjid negara, masjid ini berada daerah di pusat pemerintahan negara, kedudukannya sebagai masjid yang stratanya paling tinggi di negara tersebut;
- b. Masjid nasional / akbar, masjid ini berada di ibukota negara;
- c. Masjid raya, masjid ini berada di tingkat provinsi;
- d. Masjid agung, masjid ini berada di tingkat kabupaten;
- e. Masjid besar, masjid ini berada di tingkat kecamatan;
- f. Masjid jami, masjid ini berada di tingkat desa/kelurahan;
- g. Masjid/surau, masjid ini berada di tingkat rukun warga (RW)

Selain klasifikasi yang dikemukakan oleh DMI di atas, Rifa'i dan Fakhruroji (2005) menyebutkan klasifikasi masjid berdasarkan lingkungan dan situasi masyarakat yang ada di sekitar masjid, paling tidak dapat diklasifikasi menjadi 6 (enam) jenis masjid, yakni (a) masjid pusat kota, masjid protokol, masjid raya, atau masjid agung; (b) masjid instansi pemerintah; (c) masjid kampus; (d) masjid di lingkungan pedesaan; (e) masjid yang ada di pusat ekonomi seperti mall, pasar, dan lain sebagainya, serta (f) masjid wisata.

#### 1. Masjid Pusat Kota

Masjid pusat kota menjadi salah satu dari pranata Islam. Masjid seperti ini tidak memiliki jamaah yang menetap kecuali hanya beberapa orang saja, dan jamaahnya juga tidak bisa dipastikan. Akan tetapi keberadaan sebuah masjid sangat diperlukan. Mereka yang terlibat dalam berbagai aktivitas dapat langsung memasuki masjid ketika adzan berkumandang.

Masjid pusat kota memiliki struktur dan infrastruktur yang permanen karena didukung berbagai sarana dan fasilitas yang memadai. Masjid pusat kota biasanya sekaligus masjid besar atau masjid agung kota tersebut. Jenis masjid seperti ini memiliki tingkat pengelolaan yang lebih baik dan modern, karena biasanya berada di bawah pemerintah daerah Kabuten/Kota di mana masjid itu berada. Oleh karena, pengelolaan yang dilakukannya pun biasanya juga lebih bersifat birokratis dan banyak bersinggungan dengan beberapa instansi terkait dengan penataan dan perencanaan kota.

Selain itu, masjid pusat kota memiliki sumber dan pengelolaan pendanaan yang memadai. Masjid yang ada di pusat kota ini biasanya didanai dan dikelola langsung oleh Pemerintah Daerah, meski dalam prakteknya diangkat beberapa orang yang dianggap mampu mengelola dan mengurus segala hal yang berkenaan dengannya. Oleh karena itu, pengelolaan masjid di pusat kota atau sering pula dikelola dengan sangat serius, karena berhubungan dengan adanya keharusan melakukan laporan kegiatan yang dilakukan kepada pemerintah sebagai penanggung jawab.

Dari segi jamaahnya, masjid ini juga relatif majemuk, yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda-beda dan oleh karenanya masjid ini biasanya melakukan pengelolaan dengan sebaik-baiknya, dimulai dengan pengadaan imam dan khatib, penjadualan kegiatan masjid, pengelolaan ekonomi umat pada saat-saat tertentu seperti menjelang Hari Raya Idul Fitri, mengadakan pelatihan-pelatihan, dijadikan sebagai tempat akad nikah dan sebagainya (Hasibuan, 2003).

Dalam kerangka ini masjid yang terletak di pusat kota memiliki peran yang sangat penting sebagai salah satu sarana yang dapat menghubungkan pemerintah dengan masyarakat yang ada di sekeliling masjid itu secara khusus, dan dengan semua komponen masyarakat yang bersifat tidak tetap secara umum.

Sebagai masjid yang ada di tengah-tengah masyarakat perkotaan, yang kompleks dan heterogen dengan berbagai permasalahan yang ada. Maka masjid di pusat kota harus dapat membaca situasi

tersebut secara tangkas sehingga mampu “menyelamatkan” generasi yang sangat berharga ini dengan memberikan solusi alternatif dengan memfasilitasi mereka melalui pengenalan kegiatan-kegiatan keagamaan dan kegiatan lainnya agar tidak terjerumus lebih dalam. Dengan melihat kondisi masyarakat yang hampa spiritualitas itu tentunya memerlukan upaya yang sangat kuat dan efektif dan salah satunya ialah dengan cara pengelolaan yang lebih baik lagi.

## 2. Masjid Instansi Pemerintah

Dimaksud dengan instansi pemerintah ialah masjid yang ada dilingkungan lembaga-lembaga resmi yang dimiliki pemerintah atau swasta, termasuk di dalamnya ialah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perkantoran pada berbagai kementerian dan departemen. Masjid jenis ini merupakan fasilitas yang sengaja disediakan oleh instansi-instansi tersebut.

Secara umum, kegiatan-kegiatan yang dilakukannya pun tidak jauh berbeda dengan jenis-jenis masjid yang lainnya yakni sebagai tempat shalat, khususnya untuk Shalat Jum’at dan sarana kegiatan keagamaan lainnya. Akan tetapi, jika diberdayakan secara lebih luas lagi, masjid jenis ini lebih menjanjikan untuk semakin memberdayakan jamaah yang biasanya ialah karyawan atau pekerja pada instansi tersebut.

Masjid yang berada di lingkungan perkantoran memiliki struktur bangunan fisik yang hampir sama dengan masjid kota. Hal ini dimungkinkan karena masing-masing instansi biasanya memiliki program pembangunan keagamaan baik fisik maupun non-fisik. Pembangunan masjid dalam hal ini termasuk kedalam program pembangunan keagamaan yang bersifat fisik karena masjid merupakan sarana yang digunakan untuk kegiatan-kegiatan keagamaan baik yang bersifat reguler maupun insidental.

Masjid perkantoran atau instansi pemerintah memiliki pendanaan yang lebih memadai. Karena biasanya sumber dana, selain menggali dari dana umat—di luar karyawan instansi tersebut—masjid instansi juga biasanya didanai dan dikelola langsung oleh

kementerian atau departemen yang secara langsung menunjuk orang yang bertanggung jawab atasnya. Jamaah masjidnya relatif tetap, karena biasanya program-program kegiatan keagamaan ditujukan untuk karyawan dan pegawai instansi yang bersangkutan.

### 3. Masjid Kampus

Masjid di lingkungan kampus memiliki fungsi yang lebih banyak lagi. Fungsi masjid di lingkungan kampus dengan fungsi masjid di dunia pendidikan diperlihatkan pertamakali pada sejarah setelah penaklukan Arab. Masjid merupakan tempat alami untuk mempelajari agama, dan pelajaran yang mula-mula dikaji adalah Al-Qur'an dan hadits (Esposito, 1995). Karena ruangan masjid, selain dijadikan sebagai tempat ibadah, juga biasanya dipakai tempat kuliah atau diskusi. Para mahasiswa, dosen dan pimpinan universitas ikut meramaikan kegiatan mahasiswa di masjid. Masjid Al-Azhar di Cairo Mesir misalnya, sejak dulu bahkan hingga sekarang merupakan tempat belajar. Meskipun telah mengalami perluasan menjadi kompleks universitas, masjid utama tetap menjadi tempat belajar menambah ilmu dan belajar mahasiswa. Selain itu, masjid kampus juga dipakai sebagai tempat istirahat sekaligus melaksanakan shalat sehabis kuliah.

Fungsi masjid di lingkungan kampus bergerak secara dinamis mengikuti perkembangan sosial, politik, ekonomi, bahkan perkembangan akademis yang *notabene* merupakan kegiatan utama kampus. Kampus merupakan tempat yang sangat strategis untuk pengembangan masjid karena di dalamnya berkumpul orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Oleh karena itu, sangat disayangkan jika jika kampus yang memiliki masjid dengan bangunan megah kosong dari kegiatan-kegiatan keagamaan.

Selanjutnya, jika dilihat dari segi struktur dan infrastruktur, bangunan masjid kampus secara fisik relatif permanen karena pembiayaan yang jelas, baik sumbangan dari mahasiswa maupun orang tua mahasiswa serta sumbangan-sumbangan yang lainnya, atau subsidi pemerintah. Pengelolaan dana dilakukan bersifat modern,

karena kampus memiliki tugas khusus untuk menangani hal itu sehingga tidak terjadi salah urus atau *mismanagement*. Biasanya pengurus masjid kampus ini terdiri dari dua unsur yakni unsur mahasiswa dan karyawan. Masjid kampus ini memiliki potensi yang sangat besar untuk terus dikembangkan dan dikelola secara lebih optimal.

#### 4. Masjid Pedesaan

Masjid pedesaan biasanya disebut juga dengan masjid *jami'*. Kata *jami'* secara harfiah berarti tempat berkumpul. Karena di masjid masyarakat desa tidak hanya melaksanakan shalat berjamaah, tetapi juga masjid berfungsi sebagai tempat bermusyawarah dan membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan bersama. Bahkan pada masjid desa dapat menjadi pusat penerangan pembangunan di desa. Penerangan mengenai irigasi, peningkatan hasil pertanian, peternakan, keluarga berencana, dan kesehatan fisik maupun lingkungan, kesemuanya itu merupakan hal-hal penting yang akan lebih baik apabila diumumkan di masjid.

Jama'ah masjid pedesaan biasanya relatif homogen atau sejenis dalam pengertian bahwa mereka hidup sehari-hari secara berdampingan dalam hubungan tetangga (Rifai dan Fakhruroji, 2005). Hal inilah yang membuat masjid *jami'* cenderung memiliki jamaah yang tetap. Karena fungsinya untuk berkumpul, masjid *jami'* di pedesaan biasanya dimanfaatkan pula untuk pengajian anak-anak dan remaja, kaum ibu atau bapak pada waktu-waktu tertentu. Masjid *jami'* juga sering dijadikan sebagai tempat berkumpul dan berbincang-bincang mengenai masalah sosial yang biasanya dilakukan sehabis shalat atau ketika menunggu waktu shalat tiba, dan selain itu, tentunya juga sebagai tempat utama perayaan hari-hari besar keagamaan.

Secara fisik, masjid pedesaan biasanya relatif sederhana, kurang permanen yang sewaktu-waktu mengalami pemugaran dan renovasi yang biasanya dilakukan secara swadaya. Penggalangan dana yang dilakukan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan masjid juga

dilakukan secara bersama. Atau jika beruntung, masjid di pedesaan dibiayai oleh sedekah atau sumbangan dari seseorang dan itu pun bersifat hanya sementara atau insidental saja. Sarana dan prasarana yang dimiliki sebuah masjid *jami'* hanya berada pada tataran standar dalam pengertian memiliki pengeras suara untuk adzan dan khutbah, memiliki tempat wudlu yang terkadang sangat sederhana, dan tempat yang cukup untuk sejumlah keluarga di pedesaan tersebut.

Pengelolaan masjid biasanya hanya diserahkan kepada satu atau dua orang saja dan itu pun termasuk tugas-tugas lain seperti menjaga kebersihan masjid, melakukan adzan, membagi-bagi tugas khatib dan imam serta tugas-tugas lain yang bersifat praktis. Namun meskipun sederhana, pengelolaan masjid di pedesaan relatif berjalan dengan baik dalam pengertian bahwa berbagai macam kegiatan primer dan sekunder masjid dapat terlaksana dengan cukup baik.

#### 5. Masjid di Pusat Ekonomi

Secara umum terdapat dua buah kategori pusat kegiatan ekonomi, yakni pasar modern seperti *supermarket, mall, department store* dan sebagainya; dan pasar tradisional yang secara umum keduanya mengandung kegiatan yang sama yakni aktivitas transaksi ekonomi. Lagi-lagi bahwa kegiatan ekonomi yang sering mewakili bentuk kehidupan duniawi memang sama sekali tidak berseberangan dengan ibadah-ibadah murni (*mahdhah*) yang sering mewakili bentuk-bentuk kehidupan ukhrawi. Dalam kerangka inilah masjid tetap memenuhi fungsinya sebagai pranata sosial dalam masyarakat Islam (Kuntowijoyo, 1999).

Berbagai kesibukan dapat di pusat-pusat kegiatan ekonomi. Setiap orang—baik pembeli maupun penjual—melakukan transaksi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Berbagai macam karakter dan latar belakang kebudayaan berbaur dalam satu tujuan, pemenuhan kebutuhan ekonomi. Oleh karenanya, sifat dan jumlah jamaah masjid jenis ini sangat tidak tetap. Ada yang sekedar lewat atau numpang berteduh saja setelah berbelanja, fenomena ini khususnya banyak ditemui di pasar-pasar modern.

Dalam hal hubungan dengan masjid, pasar modern memperlihatkan hubungan yang dapat dibagi lagi yakni sangat erat dan longgar. Hubungan erat diperlihatkan dengan adanya sarana masjid yang biasanya permanen namun tidak terlalu besar – mungkin seukuran *mushalla* – yang sudah terintegrasi dengan bangunan pasar modern tersebut. Sementara hubungan longgar ialah lokasi masjid yang terpisah dari bangunan tersebut.

Berbeda dengan pasar-pasar tradisional yang memang biasanya terletak berdekatan dengan masjid besar baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten atau kota, para pelaku ekonomi atau orang-orang yang terlibat dalam kegiatan ekonomi ini relatif lebih banyak yang menggunakan masjid. Meski demikian, hal ini bukan berarti bahwa pelaku ekonomi itu merupakan jamaah tetap. Mereka hampir berstatus sama dengan corak yang terjadi pada pasar-pasar modern.

Bangunan masjid jenis ini juga biasanya relatif permanen dalam pengertian bahwa sarana dan fasilitas yang ada cukup mendukung karena memang dikelola secara lebih baik. Baik pada pasar modern atau tradisional, pengelolaan biasanya dilakukan oleh beberapa orang tertentu karena berkaitan dengan penjagaan dan pemeliharaan kebersihan masjid dan hal ini salah satunya dapat dijadikan sebagai daya tarik pasar modern. Selain itu, kegiatan-kegiatan keagamaan lain mungkin jarang ditemui, khususnya dalam pasar modern.

Fenomena ini menggambarkan bahwa perhatian para investor – khususnya bagi pasar-pasar modern – terhadap keberadaan masjid masih berada dalam skala rendah. Mereka hanya memandang bahwa masjid hanya tempat shalat saja. Padahal, jika dikelola dan mendapat perhatian lebih akan menjadi daya tarik sebuah pusat perbelanjaan sehingga orang-orang yang mengunjunginya merasakan terpenuhinya kebutuhan spiritual. Dan hal ini dapat dijadikan sebagai salah satu kebijakan manajemen.

## 6. Masjid Wisata

Konsep masjid wisata sebenarnya dapat dipahami dalam dua term. *Pertama*, masjid yang memang sengaja atau tidak, terletak di

kawasan wisata; dan *Kedua*, masjid yang dibangun untuk dikunjungi sebagai wisata, obyek wisatanya adalah masjid itu sendiri. Oleh karenanya, dalam konteks yang pertama masjid dibangun di lingkungan tertentu yang dijadikan sebagai obyek wisata sehingga ia tetap merupakan bagian integral dari kebutuhan manusia sebagaimana telah diterangkan pada bagian awal. Sementara dalam konteks yang kedua, masjid yang dibangun dengan tujuan untuk dikunjungi biasanya dibangun seelok dan seindah mungkin untuk menambah daya tarik pengunjung.

Dalam praktisnya kedua term ini muncul dalam fenomena yang sama, atau paling tidak memperlihatkan gaya dan corak pengelolaan yang sama. Masjid yang sengaja dibangun di kawasan wisata, misalnya melahirkan implikasi ekonomi yang relatif tinggi bagi lingkungan masyarakat di sekitarnya. Demikian juga dengan masjid yang dibangun dengan tujuan sebagai masjid wisata. Pembangunan masjid wisata biasanya juga disertai dengan perencanaan lingkungan yang sangat matang termasuk penyediaan kebutuhan-kebutuhan ekonomi atau pemandangan yang menyejukkan. Meski demikian, fungsi utama masjid sebagai tempat beribadah *mahdhah* seperti shalat tetap merupakan tujuan utama dan tidak seharusnya orang yang berkunjung hanya melihat-lihat, mengagumi, menggeleng-gelengkan kepala karena merasa takjub lalu pergi begitu saja. Masjid-masjid hotel dapat dimasukkan kedalam kategori ini. Dalam kerangka ini dapat dilihat interaksi antara masjid dengan lingkungan masyarakat sekitar. Secara ekonomi—baik sengaja atau tidak—warga masyarakat yang berdomisili di wilayah yang berdekatan akan ikut diuntungkan dengan keberadaan masjid tersebut.

Bangunan masjid wisata dikategorikan sebagai masjid permanen karena didukung berbagai sarana permanen. Berdasarkan tujuannya, pengelolaan yang dilakukannya pun biasanya juga lebih bersifat profesional bahkan tidak jarang dikelola oleh orang dari luar wilayah tersebut. Satu hal lagi, karena pariwisata merupakan bagian integral dari program pemerintah maka pengelola masjid ini bertanggung jawab penuh kepada pemerintah akan perkembangannya.

Penggalangan dana yang dilakukan sebenarnya diawali dari pemerintah karena berkaitan dengan program pariwisata tadi. Namun lambat laun, perkembangan masjid ini dapat menggalang dana dari jamaah yang berkunjung melalui tiket masuk, tiket parkir atau dengan cara melakukan kerjasama dengan beberapa pedagang di sekitar masjid.

Dengan demikian dapat dipastikan bahwa jamaah masjid ini relatif lebih plural dan tidak tetap karena berdatangan dari berbagai daerah dengan beragam tujuan; mungkin sengaja mengunjungi atau sekedar singgah dan menikmati keindahan masjid itu sambil melepas lelah sekaligus menunaikan shalat. Oleh karena jamaah yang tidak tetap inilah, masjid wisata biasanya relatif lebih banyak menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bernuansa sosial-keagamaan ketimbang kegiatan pendidikan. Kegiatan yang bernuansa sosial-keagamaan yang dilakukan misalnya penggalangan dana untuk bencana alam, khitanan massal, gerakan kebersihan dan sebagainya.

Jika demikian, dapat dipastikan bahwa potensi yang dapat dimasuki oleh manajemen sangat banyak dan sangat berpeluang. Hal ini sebabkan oleh, *Pertama*, dari segi *profit* masjid wisata lebih memberikan keuntungan bagi pengembangan masjid baik secara fisik ataupun non-fisik (para pengelola dan sebagainya); dan *Kedua*, dari segi *non-profit* penerapan manajemen relatif lebih mudah dan menyenangkan karena bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan.

### **Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Islam**

Jika menengok pada sejarah masjid, sejak zaman Nabi masjid telah menjadi pusat pendidikan. Begitu pula, pada masa sahabat nabi dan juga para tabi'in (pengikut nabi setelah masa sahabat). Dimanapun orang muslim beradan, mereka selalu menggunakan masjid sebagai tempat pertemuan, pusat pendidikan, aktivitas administrasi dan kultural. Bahkan hingga sekarang, dimana Islam berkembang, para ulama selalu menjadikan masjid tempat pengabdian mengajar murid-muridnya (Dhofier, 1980). Oleh karena itu, sebagai

pusat pendidikan Islam, masjid memiliki peranan yang sangat penting dalam pembinaan masyarakat dan penyebaran agama Islam, sebagai pusat peradaban Islam dan juga menjadi tempat pembinaan yang mencakup berbagai bidang kehidupan ummat untuk mencapai kejayaan dunia dan akhirat.

Pendidikan di masjid tidak terbatas untuk usia tertentu saja, tetapi terbuka untuk segala usia, dan juga jenis kelamin, seras materi yang diajarkannya mencakup segala macam pengajaran, mulai materi pendidikan keagamaan, pendidikan sosial kemasyarakatan, politik sosial ekonomi dan bahkan strategi. Selain itu, tujuan pendidikan berbasis masjid ialah untuk melakukan pembinaan dan mendekatkan generasi muslim kepada masjid (*muallaqun bil masājid*), selain agar mereka memiliki kecintaan terhadap masjid juga menjadikan masjid sebagai “tempat kembali” dari segala aktivitas yang dilakukannya.

Masjid dan pendidikan Islam dalam sepanjang serahnya, sebagaimana dikemukakan oleh Tibawi (2019) merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Di dunia Islam, sekolah dan masjid menjadi satu kesatuan. Di manapun ajaran Islam berkembang, di situlah bangunan masjid menjulang, peran masjid menjadi pusat menimba ilmu. Bahkan sekolah-masjid pada masa kejayaan Islam, mampu menampung murid dalam jumlah yang banyak, ratusan bahkan ribuan murid (Republika, 2019).

Dalam Sejarah peradaban Islam dicatatkan, bahwa aktivitas pendidikan berupa sekolah pertama kali hadir di masjid pada tahun 653 M., di Madinah. Pada era kekuasaan Dinasti Umayyah, sekolah di Masjid pun mulai muncul di Damaskus pada tahun 744 M. Sejak tahun 900 M, hampir setiap masjid memiliki sekolah dasar (sekolah agama) yang berfungsi untuk mendidik anak-anak Muslim yang tersebar di dunia Islam. Pada masa keemasan Islam, anak-anak mulai disarankan untuk menimba ilmu sejak menginjak usia lima tahun. Pada tahap awal, mereka diajarkan cara untuk menulis asmaul husna. Selain itu, anak-anak Muslim di masa kekhalifahan pun mulai diperkenalkan dengan tulisan ayat-ayat Al-Qur’an yang sederhana. Setelah mahir membaca dan lincah menulis, anak-anak yang belajar di

masjid dijarkan Al-Qur'an ditambah pelajaran berhitung atau aritmatika. Para siswa juga bisa mempelajari ilmu-ilmu lainnya. Masjid-masjid besar, biasanya juga menawarkan pendidikan ilmu yang lebih luas lagi. Di masjid-masjid besar itu, para pelajar di zaman kekhalifahan pun bisa mempelajari beragam ilmu seperti tata bahasa Arab, logika, aljabar, biologi, sejarah, hukum, dan teologi (Republika, 2019).

### **Proses Pendidikan Berbasis Masjid**

Proses pendidikan berbasis masjid berarti kegiatan pendidikan atau bagaimana pendidikan itu dilaksanakan. Secara konseptual, proses pendidikan mencakup: (a) tempat pendidikan, (b) tujuan pendidikan (c) materi atau kurikulum pendidikan, (d) pendidik, (e) peserta didik, (f) metode pendidikan dan (g) evaluasi pendidikan. Keenam hal tersebut, merupakan suatu yang terkait, dan tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena merupakan bagian subsistem dari sistem pendidikan secara keseluruhan.

#### **1. Tempat Pendidikan**

Tempat pendidikan yang dimaksud dalam tulisan ini adalah tempat dimana proses pendidikan itu dilaksanakan. Dalam konsep pendidikan Islam, tempat pendidikan tidak terbatas, bisa dilaksanakan di mana saja. Secara umum, tempat pendidikan dapat dilakukan di rumah, di masyarakat dan di lembaga pendidikan baik formal maupun non formal. Rumah menjadi tempat pendidikan pertama dan utama bagi anak-anak. Dikatakan pertama, karena pertama kali anak-anak mengenal pendidikan (keimanan/ketauhidan, pendidikan akhlak dan ibadah) di rumah, dalam hal ini orang tua menjadi faktor penentu proses pendidikan bagi anak-anak mereka. Anak pertama kali mendengar lantunan kalimah tauhid, *adzan* dan *iqāmah*, mereka diajarkan tentang berbuat baik (*al-birr*) kepada keluarga, kedua orang tua (*al-wālidain*), dan juga diajari tentang beribadah kepada Allah Swt., dengan belajar shalat lima waktu adalah di rumah oleh orang tua mereka, dan lain sebagainya. Terdapat

banyak tempat / lembaga yang menjadi lokus pendidikan Islam berbasis masjid, di antaranya yaitu:

a. Taman Pendidikan Al-Qur'an

Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ/TPA) merupakan bentuk pendidikan keagamaan yang bersifat non formal, diselenggarakan oleh masyarakat dengan masjid sebagai sentralnya. Peserta didiknya, sebagaimana namanya merupakan anak-anak usia sekolah dasar, sekolah menengah atas dan bahkan ada pula yang sudah masuk usia sekolah menengah atas, terutama mereka yang ingin mempelajari Al-Qur'an dengan baik.

Karena dilaksanakan di masjid-masjid, maka TPQ/TPA memiliki jangkauan yang sangat luas, tidak hanya tersebar di kota-kota, tetapi juga tersebar hingga ke desa-desa. Bahkan hampir dipastikan, dimana ada masjid maka di sana diselenggarakan TPQ/TPA. TPQ/TPA ini merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang di dalamnya juga mengajarkan dasar-dasar pelaksanaan ibadah dalam Agama Islam, oleh sebab itu bersifat alamiah. Materi yang diajarkan selain membaca Al-Qur'an, juga diajarkan bacaan doa harian, hafalan surah-surah pendek, praktik *thaharah* (bersuci), praktek shalat fardhu dan sunah, juga berbagai materi keagamaan lainnya yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didiknya.

Tujuan umum pendidikan TPQ/TPA adalah membina santri agar memiliki kepribadian Islami, sesuai dengan ajaran-ajaran Islam dan menanamkan rasa keagamaan dalam semua lini kehidupan. Adapun tujuan khususnya adalah, (1) mendidik santri menjadi seorang muslim yang bertakwa kepada Allah Swt., berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan serta sehat lahir batin, (2) mendidik santri agar menjadi manusia yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, terutama pembangunan mental spiritual; (3) mendidik santri untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dalam rangka usaha membangun bangsa (Qomar, 2007). Berdasarkan penjelasan tersebut di atas diketahui bahwa Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) didirikan untuk menciptakan dan mengembangkan

kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt, berakhlak mulia, bermanfaat dan berkhidmat pada masyarakat, dengan cara menjadi abdi masyarakat. Sebagaimana yang telah dicontohkan Nabi Muhammad Saw. Taman pendidikan Al-Qur'an (TPQ) juga diarahkan pada pengkaderan santri yang mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadiannya, menyebarkan agama, menegakan kejayan Islam (*izzul Islām wa al-Muslimīn*), serta mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia.

b. Madrasah Diniyah Takmiliyah

Madrasah Diniyah Takmiliyah (MDT) merupakan salah satu Lembaga pendidikan agama dan keagamaan yang ada di Indonesia, yang juga sama-sama berbasis masjid. Sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Pendidikan agama adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan membentuk sikap, kepribadian, dan keterampilan peserta didik dalam mengamalkan ajaran agamanya, yang dilaksanakan sekurang-kurangnya melalui mata pelajaran/kuliah pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Sedangkan pendidikan keagamaan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama dan mengamalkan ajaran agamanya.

Disebutkan pula, bahwa pendidikan keagamaan Islam dapat berbentuk pendidikan diniyah dan pesantren. Pendidikan diniyah dapat diselenggarakan pada jalur formal, nonformal dan informal. Pendidikan diniyah nonformal diselenggarakan dalam bentuk: Pengajian Kitab, Majelis Taklim, Pendidikan Al-Qur'an, Diniyah Takmiliyah, atau bentuk lain yang sejenis. Madrasah Diniyah Takmiliyah (MDT) bertujuan untuk melengkapi pendidikan agama Islam yang diperoleh di lembaga pendidikan formal, setingkat sekolah dasar, sekolah menengah bahkan hingga pendidikan tinggi dalam rangka peningkatan keimanan dan ketakwaan peserta didik kepada Allah Swt.

c. Majlis Taklim

Majlis taklim (MT) merupakan tempat pengajaran atau pengajian bagi orang-orang yang ingin mendalami agama Islam. MT merupakan tempat pengajaran atau pendidikan Agama Islam yang paling fleksibel dan tidak terikat oleh waktu, akan tetapi walau demikian, pada beberapa masjid perkotaan, MT diselenggarakan dengan kurikulum (jadwal) yang terencana, dengan jadwal materi dan pemateri yang telah disusun sebelumnya. Bahkan jadwal MT di beberapa masjid dibuat dalam satu tahun penuh dengan tema yang akan dikaji yang ditentukan dengan pemateri tertentu pula, sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Berbeda dengan TPQ/TPA, MT bersifat terbuka dari segala usia, latar belakang masyarakat, pendidikan, status sosial dan jenis kelamin. MT memiliki fungsi sebagai lembaga dakwah dan lembaga pendidikan Islam non formal. Penyampaian materi selain dengan cara pertemuan terbuka, juga dilakukan dalam bentuk halaqah. Walau pada awalnya merupakan lembaga yang menyampaikan pendidikan agama Islam, akan tetapi dalam perkembangan berikutnya, MT juga menjadi wahana diskusi ilmiah, sosiologi, politik, hukum, dan seterusnya (Muliawan, 2005).

d. Pembinaan Remaja Masjid

Di antara kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di masjid adalah pembinaan remaja masjid. Pembinaan remaja masjid ini biasanya diorganisir dalam bentuk Ikatan Remaja Masjid (IRMA). IRMA merupakan sekumpulan remaja (pemuda) yang beraktivitas di masjid dalam rangka memberikan kontribusi secara langsung maupun tidak langsung bagi keberlangsungan dakwah di masjid.

Remaja masjid merupakan sekelompok pemuda yang secara sosiologis memiliki karakteristik tersendiri, dengan menjadikan masjid sebagai wadah organisasinya. Akan tetapi secara psikologis, kelompok remaja masjid merupakan remaja yang berada pada fase perkembangan kearah kedewasaan. Mereka adalah kelompok individu yang sedang mengalami berbagai perkembangan intelektual,

emosional maupun motoris. Akan tetapi, berbeda dengan kelompok-kelompok lain, mereka mendambakan dan merindukan kehadiran akan kedamaian, ketenangan dan kelembutan Susana pancaroba yang sedang mereka alami (Puteh, 2006).

Menurut C.S.T. Kansil (1991), IRMA merupakan suatu wadah bagi remaja Islam yang cukup efektif dan efisien untuk melaksanakan aktivitas pendidikan Islam, dengan tujuan membentuk remaja muslim yang berkepribadian Islam. Remaja-remaja berkepribadian muslim ini dapat melanjutkan harapan bangsa menuju cita-cita yang luhur dan berbudi pekerti yang baik sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar tahun 1945, adalah untuk mensejahterakan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Sebagai organisasi yang berbasis masjid, IRMA senantiasa melakukan proses pendidikan, pembinaan dan pengkaderan terhadap anggotanya. Berbagai kegiatan dilaksanakan demi meningkatkan kualitas diri dan juga organisasi IRMA. Mereka melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan keagamaan, kajian-kajian keislaman, melakukan mentoring (*halaqah*), menyelenggarakan kegiatan peringatan hari besar Islam (PHBI), kegiatan sosial kemasyarakatan dan berbagai kegiatan lainnya.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ikatan remaja masjid (IRMA) merupakan perkumpulan remaja (pemuda muslim) yang melakukan aktivitas sosial dan ibadah di lingkungan masjid. Dengan adanya kegiatan remaja masjid maka para remaja akan berkumpul dalam suatu komunitas yang menjaga norma-norma agama Islam dan norma sosial (masyarakat muslim). Sehingga perilaku remaja yang berkumpul dalam suatu komunitas tersebut akan membentuk karakter religius (berkepribadian Islami) yang baik dan berlaku sosial di masyarakat. Remaja masjid kini merupakan suatu komunitas tersendiri di dalam masjid. Mereka adalah kader-kader muda, yang juga berupaya membentengi para remaja muslim agar tidak terjerumus ke dalam

tindakan kenakalan yang meresahkan orang banyak. Kegiatan-kegiatan mereka bermanfaat tidak hanya untuk kepentingan mereka sendiri tetapi juga untuk kepentingan para remaja umumnya dan masyarakat luas.

Di dalam komunitas remaja masjid yang diberi nama IRMA ini mempunyai kekhasan tersendiri, yang tentu berbeda dengan para remaja kebanyakan. Hal demikian karena organisasi yang mereka dirikan mereka menyandang nama masjid, yang merupakan tempat suci, tempat ibadah, rumah Allah (*baitullah*). Ketika para remaja menghadapi masalah tentang kenakalan remaja atau merosotnya nilai moral, remaja masjid dapat menunjukkan kiprahnya melalui berbagai kegiatan keagamaan yang diselenggarakan. Jika kegiatan-kegiatan yang mereka tawarkan menarik perhatian, dan diperkenalkan dengan luas, mereka bisa mengajak teman mereka mendatangi masjid, mengikuti kegiatan-kegiatan di masjid dan bahkan mengajak mereka untuk menjadi anggota masjid.

Kegiatan remaja masjid tidak hanya berdiri di lingkungan masjid-masjid yang ada di kompleks perumahan, atau kompleks perkantoran saja, dewasa ini IRMA sudah berdiri dan menjalankan aktivitas dakwahnya di lingkungan sekolah-sekolah, baik sekolah negeri maupun swasta. Bahkan di Jawa Barat IRMA menjadi salah satu organisasi ekstrakurikuler (keagamaan) yang diselenggarakan di satuan pendidikan (Sekolah/Madrasah) tingkat menengah atas (SMA/MA/SMK) serta mendapat dukungan secara penuh dari Dinas Pendidikan Jawa Barat, Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Barat, serta dari Pemda Provinsi Jawa Barat.

## 2. Tujuan Pendidikan

Tujuan adalah segala sesuatu yang ingin dicapai setelah melakukan serangkaian kegiatan tertentu. Secara etimologis, terdapat beberapa istilah yang memiliki makna tujuan, di antaranya ada kata *al-aghardu* berarti tujuan yang bersifat jangka pendek. *Al-Ahdāf* berarti tujuan yang bersifat jangka panjang. *Maqāshid* dari kata *qashada* yang berarti maksud-maksud yang ingin dicapai. Dalam Al-Qur'an Q.S. An-

Nahl [16]:9 terdapat kata *qashdu al-sabil* yang ditafsirkan kepada “jalan yang lurus”. Jalan yang digambarkan sebagai *qashid* biasanya membawa kepada hasil yang dikehendaki. (Abdurrahman Saleh, 1997).

Adapun yang dimaksud dengan tujuan pendidikan dalam Islam terkait dengan tujuan hidup manusia. Tujuan hidup manusia sebagaimana dikemukakan dalam Al-Qur’an:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ وَعَدَّ اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَمَسْكِنٍ طَيِّبَةٍ فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ وَرِضْوَانٍ مِّنَ اللَّهِ أَكْبَرُ ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ

Artinya:

“Dan orang-orang mukmin, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka menjadi penolong-penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh yang ma’ruf, mencegah yang mungkar, melaksanakan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan dirahmati Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. Allah menjanjikan kepada orang-orang mukmin lelaki dan perempuan, surga yang dibawahnya mengalir sungai-sungai, kekal mereka didalamnya, dan tempat-tempat yang bagus di surga ‘And. Dan keridhaan Allah adalah lebih besar, itu adalah keberuntungan yang besar”. (QS. At-Taubah [9]: 71-72)

Berdasarkan ayat di atas, maka tujuan hidup manusia adalah mencapai ridha Allah (*mardhatilah*). Abdul Mujib & Yusuf Mudzakir (2006) menyebutkan bahwa tujuan pendidikan Islam harus disesuaikan dengan tujuan hidup manusia. Manusia diciptakan membawa tujuan dan tugas hidup tertentu, yakni bertugas untuk mengabdikan (beribadah) kepada Allah (*‘abdullah*) dan menjadi wakil Allah dimuka bumi (*khalifatullāh*). Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan pendidikan Islam haruslah mempersiapkan manusia agar

mampu beribadah sebagaimana yang dimaksud itu, agar ia menjadi hamba Allah yang bertakwa. Sehingga ia datang dan bertemu dengan *rabb*-nya membawa hati yang selamat (*man ata Allāh bi qalbin salim*) (Nurwadjah Ahmad, 2006). Maka *mardhātillāh* merupakan akibat yang didapatkan oleh seorang mukmin bertakwa kepada Allah Swt., atas ketaatan yang dilakukannya selama di dunia. Walau demikian, bahwa seseorang mendapatkan *ridha* Allah swt., mendapat kenikmatan-Nya, tidak bisa dipaksakan, hanya karena di telah berbuat kebaikan ini dan itu. Karena *ridha* Allah serta kenikmatan-Nya merupakan hak perogratif-Nya. Dia berhak memberikan kepada siapakah yang Dia kehendaki.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka tujuan pendidikan berbasis masjid adalah upaya pembentukan manusia yang beriman dan bertaqwa (memiliki kepribadian *muslim*, *mukmin* dan *muhsin*), untuk menggapai *mardhātillāh*, (keridhaan Allah SWT.) agar mendapatkan kebahagiaan didunia dan di akhirat nanti, sebagaimana diucapkan dalam do'a, *fi al-dunya hasanah wa fi al-akhirati hasanah wa qina adzabannar* (yakni kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat, serta terbebas dari siksa api neraka).

### 3. Materi atau Kurikulum Pendidikan

Dalam konstek pendidikan Islam berbasis masjid, materi atau kurikulum pendidikan ialah semua materi yang disampaikan dan diajarkan di masjid, baik secara langsung maupun tidak langsung. Materi pendidikan Islam yang langsung diajarkan di masjid mencakup pendidikan keimanan / pendidikan ketauhidan yang mencakup, rukun iman yang enam, pendidikan fikih yang mencakup praktek beribadah wajib maupun ibadah sunah, pendidikan akhlak yang mencakup perintah untuk mengamalkan akhlak yang baik dan menjauhi semua akhlak yang buruk. Pendidikan akhlak ini terbagi dalam beberapa bagian, yakni (a) akhlak kepada Allah, (b) akhlak kepada diri sendiri, (c) akhlak kepada orang lain, dan (d) akhlak kepada lingkungan sekitar.

#### 4. Pendidik

Ramayulis (2006) telah menggambarkan bahwa hakikat pendidik dalam Al-Qur'an sering dimaknai sebagai orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan seluruh potensi peserta didik. Fadhil al-Djamali mengatakan, bahwa pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang baik, sehingga terangkat derajat kemanusiaannya sesuai dengan kemampuan dasar (*fitrah* atau potensi) yang dimilikinya. Sementara itu, al-Aziz dalam salah satu tulisannya, sampai pada kesimpulan bahwa pendidik adalah orang yang bertanggung jawab dalam menginternalisasikan nilai-nilai religious dan berupaya menciptakan individu yang memiliki pola pikir ilmiah dan pribadi yang sempurna.

Pendidik pada mulanya hanya ditujukan kepada orang tua yang berkewajiban untuk mendidik anak-anaknya secara langsung. Hal ini sebagaimana dikemukakan dalam firman Allah *"Wahai orang-orang yang beriman, peliharalah (jagalah) dirimu dan keluargamu dari api neraka, yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu, penjaganya adalah malaikat-malaikat yang kasar, keras tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka, dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan"* (QS. Al-Tahrim [30] : 6). Berdasarkan ayat ini, dapat disimpulkan bahwa, pendidik dalam keluarga, adalah orang tua itu sendiri, hal ini disebabkan karena secara alami anak-anak pada masa-masa awal kehidupannya berada di tengah-tengah keluarganya, dari mereka mereka mulai mengenal pendidikannya. Mulai dari dasar pandangan hidup, sikap hidup, dan keterampilan hidup tertanam sejak anak berada di lingkungan keluarganya.

Akan tetapi, pada perkembangan berikutnya Ahmad Tafsir (2004) menyebutkan bahwa pendidikan dalam perspektif pendidikan Islam ialah siapa saja orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik. dengan demikian, konsep pendidikan bukan hanya sebatas orang tua, tetapi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan, baik di lembaga pendidikan formal, seperti sekolah madrasah, maupun di lembaga pendidikan non formal seperti

masjid. Dalam menjalankan melaksanakan profesinya sebagai pendidik mereka memiliki tugas, mengupayakan perkembangan seluruh potensi peserta didik baik potensi kognitif, apektif maupun psikomotor. Potensi-potensi tersebut, harus dikembangkan secara seimbang sampai pada tingkat yang paling tinggi.

Dalam ajaran Islam, pendidik menempati posisi yang sangat mulia, Islam sangatlah menghargai kedudukannya. Hal sebagaimana telah dijelaskan dalam firman Allah Swt., sebagai berikut: *"Allah meningkatkan derajat orang beriman dan berilmu pengetahuan beberapa derajat."* (QS. Al-Mujadalah [58]:11). Rasulullah Saw., bersabda, *"Sebaik-baik kamu adalah orang yang mempelajari Al-Qur'an dan mengajarkannya (kepada orang lain)."* (HR. Bukhari). *"Tinta para ulama lebih tinggi nilainya dari pada darah para shuhada."* (H.R. Abu Daud dan Thrmizi). Berdasarkan firman Allah dan sabda Rasul di atas, tergambar begitu tinggi dan mulianya kedudukan orang yang mempunyai ilmu pengetahuan (pendidik). Hal ini cukup beralasan, bahwa dengan pengetahuan dapat mengantarkan manusia untuk selalu berpikir dan menganalisa hakikat semua fenomena yang ada pada alam, sehingga mampu membawa manusia semakin dekat dengan Allah (*taqarub ila Allah*).

Salam konteks pendidikan Islam berbasis masjid, maka yang berperan sebagai pendidik adalah mereka yang (1) ditugaskan menjadi pendidi/guru yang mengajarkan anak-anak berbagai ilmu pengetahuan agama dan yang lainnya, (2) para pengurus masji yang telah diberikan amanah untuk memakmurkan masjid, (3) para penceramah dan da'i yang diundang dalam berbagai kegiatan masjid. Oleh karena itu, mereka harus memiliki karakteristik sebagai pendidika yang menanamkan nilai-nilai positif kepada peserta didik.

##### 5. Peserta Didik

Secara umum pakar ilmu pendidikan menyebutkan bahwa peserta didik dapat dimaknai sebagai anak yang sedang tumbuh dan berkembang, baik secara fisik maupun psikologis, untuk mencapai tujuan pendidikannya melalui lembaga pendidikan. Pengertian

peserta didik tersebut memberi arti bahwa mereka adalah anak-anak yang belum dewasa, dan memerlukan orang lain untuk menjadi dewasa. Oleh karena itu dalam proses pembelajaran seorang pendidik harus sedapat mungkin memahami anak didik, sebab kesalahan dalam memahami hakikat anak didik akan mengakibatkan kesalahan yang fatal. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam masalah anak didik.

*Pertama;* anak didik bukan miniatur orang dewasa, ia mempunyai dunia tersendiri, sehingga metode mengajar tidak boleh disamakan dengan orang yang dewasa. *Kedua;* bahwasannya anak didik mengikuti priode-priode perkembangan tertentu dan mempunyai pola perkembangan serta tempo dan iramanya. Implikasi dalam pendidikan, ialah bagaimana proses pendidikan itu dapat disesuaikan dengan pola dan tempo serta irama perkembangan anak didik.

*Ketiga,* anak didik memiliki kebutuhan dan menuntut untuk memenuhi kebutuhan itu semaksimal mungkin. Kebutuhan itu mencakup kebutuhan biologis, rasa aman, kasih sayang, harga diri ingin dihargai dan relasi diri. *Keempat;* anak didik memiliki perbedaan antara individu dengan individu yang lainnya, baik yang disebabkan oleh faktor endogen (*fithrah*) maupun faktor eksogen (lingkungan), perbedaan itu meliputi jasmani, intelegensi, sosial, bakat, minat, dan lingkungan yang mempengaruhinya.

*Kelima;* anak didik hendaknya dipandang sebagai kesatuan sistem manusia. sesuai dengan hakikat manusia anak didik sebagai makhluk monopluralis, maka pribadi anak didik walau terdiri dari banyak segi merupakan satu kesatuan jiwa-raga (*cipta rasa dan karsa*). Anak didik merupakan objek pendidikan yang aktif dan kreatif serta produktif, yang memiliki aktivitas tersendiri (*swadaya*) dan kreativitas tersendiri (*daya cipta*), sehingga implikasinya dalam proses pendidikan tidak memandang anak didik sebagai objek yang pasif yang hanya menerima dan mendengarkan saja (A. Tafsir, 2006). Dalam konteks sistem pendidikan berbasis masjid, peserta didik ialah mereka yang belajar (agama) di masjid, apakah secara umur masih anak-anak atau

sudah masuk pada usia remaja dan dewasa. Mereka belajar tentang baca tulis Al-Qur'an, mempelajari ilmu tauhid, fikih, akidah akhlak, sejarah kebudayaan Islam (*tarikh Islam*) dan mempelajari tata bahasa Arab (*qawaid al-lughah*) seperti ilmu nahwu, ilmu sharaf dan lain sebagainya.

## 6. Metode Pendidikan

Secara umum istilah metode secara sering diartikan cara atau *thoriqah* (bahasa Arab) bermakna langkah-langkah strategis mempersiapkan untuk melakukan suatu pekerjaan (Ramayulis, 2004:155). Bila dikaitkan dengan kata pendidikan, berarti cara yang paling tepat dan cepat dalam menyampaikan materi pendidikan kepada peserta didik, atau cara yang efektif dan efisien. Pendidikan yang efektif ialah proses pendidikan dapat difahami oleh peserta didik secara sempurna. Sedangkan pendidikan yang efisien ialah pendidikan yang tidak memerlukan waktu dan tenaga yang banyak.

Pengertian metode secara terminologis dikemukakan oleh beberapa ahli, di antaranya dikemukakan oleh Ramayulis (2004) yang mengatakan bahwa metode merupakan cara (jalan) yang harus di lalui untuk mencapai tujuan. Al-Abrasyi (tt.) mendefinisikan metode sebagai jalan yang diikuti untuk memberi faham kepada peserta didik pada segala macam pelajaran. Al-Syaibani (tt.) mendefinisikan metode sebagai cara yang praktis untuk mencapai tujuan pendidikan. Sementara itu Ahmad Tafsir (2004) mendefinisikan metode pendidikan ialah segala cara yang digunakan dalam upaya mendidik.

Berdasarkan pada beberapa definisi di atas, bahwa metode dapat dipahami sebagai sebuah cara yang dipergunakan pendidik dalam mengadakan hubungan (pendidikan dan pengajaran) kepada peserta didik, pada saat berlangsungnya proses pendidikan atau pembelajaran. Metode merupakan cara-cara untuk menyampaikan materi pembelajaran secara efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan yang di tentukan. Sehingga terciptalah suatu hubungan (interkasi) edukatif. Proses interkasi ini akan banyak berjalan, apabila peserta didiknya banyak terlibat aktif. Oleh karena itu, dalam interkasi ini

guru berperan sebagai penggerak atau pembimbing, yang mengarahkan peserta didik, agar lebih berkembang, dengan memposisikan peserta didiknya sebagai subjek belajar.

Dalam proses pendidikan metode memiliki peranan yang sangat penting, yakni sebagai pemberi jalan atau cara yang sebaik mungkin bagi pelaksanaan operasional pendidikan (M Arifin, 1991), dengan demikian ---pada intinya--- metode berfungsi mengantarkan suatu tujuan kepada objek sasaran dengan cara yang sesuai dengan perkembangan objek sasaran tersebut. Dalam Al-Qur'an, metode dikenal sebagai sarana yang menyampaikan seseorang kepada tujuan penciptaannya sebagai *khalifah* di muka bumi dengan melaksanakan pendekatan dimana manusia ditempatkan sebagai makhluk yang memiliki potensi ruhaniah dan jasmaniah yang keduanya dapat digunakan sebagai saluran penyampaian materi pelajaran.

Karenanya terdapat suatu prinsip yang umum dalam memfungsikan metode yaitu prinsip agar pelajaran dapat disampaikan dalam suasana yang menyenangkan, menggembirakan, penuh dorongan, dan motivasi, sehingga pelajaran atau materi didikan itu dapat dengan mudah diberikan. Banyaknya metode yang ditawarkan para ahli sebagaimana dijumpai dalam buku-buku kependidikan lebih merupakan usaha mempermudah atau mencari jalan paling sesuai dengan perkembangan jiwa peserta didik dalam menerima pelajaran.

Dalam menyampaikan materi pendidikan kepada peserta didik sebagaimana disebutkan di atas perlu ditetapkan metode yang didasarkan kepada pandangan dan persepsi dalam menghadapi manusia sesuai dengan unsur penciptaannya, jasmani, ruhani, dan nafs. Karena itu materi-materi pendidikan yang disajikan oleh Al-Qur'an senantiasa mengarah kepada pengembangan nafs (pribadi), ruhani, dan jasmani manusia itu, hingga dijumpai ayat yang mengaitkan keterampilan dengan kekuasaan Tuhan (QS. Al-Anfal [8]:7). Dengan demikian, jelaslah bahwa metode berfungsi dalam menyampaikan materi pendidikan. Namun, hal itu menurut perspektif Al-Qur'an harus bertolak dari pandangan yang tepat terhadap manusia sebagai makhluk yang dapat dididik melalui

pendekatan jasmani, ruhani, dan nafsani. Karena itu ada materi yang berkenaan dengan dimensi afektif dan psikomotorik, dan ada materi yang berkenaan dengan dimensi afektif yang kesemuanya itu menghendaki pendekatan metode yang berbeda-beda.

## 7. Evaluasi Pendidikan

Dalam konteks pendidikan Islam, evaluasi sangat penting, karena evaluasi menjangi bagian penting dalam sistem pendidikan Islam, yang bertujuan mengetahui apakah program pendidikan yang sudah direncanakan sudah berjalan sesuai rencana atau belum. Kata evaluasi berasal dari kata *to evaluate* yang berarti menilai. Penilaian dalam pendidikan Islam akan objektif apabila disandarkan pada nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadits. Evaluasi secara harfiah merupakan terjemahan dari kata *evaluation* (Inggris) dan *al-Taqwim* (Arab). Akar katanya adalah *value*, dalam bahasa arab (*al-Qimah*). Dengan demikian istilah evaluasi pendidikan secara *harfiyah* berarti penilaian dalam bidang pendidikan atau hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan (Anas Sujono, 2001)

Selanjutnya, Suharsimi Arikunto (1989) menyebutkan bahwa selain kata evaluasi, juga terdapat kata pengukuran, dan penilaian. Pengukuran atau *measurement* adalah membandingkan sesuatu dengan suatu ukuran. Pengukuran ini biasanya bersifat kuantitatif. Penilaian adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik dan buruk penilaian ini bersifat kualitatif, adapapun evaluasi mencakup kedua istilah tersebut, dengan demikian memiliki makna yang luas ketimbang kedua istilah tersebut.

Evaluasi dalam pendidikan Islam merupakan cara atau tehnik penilaian terhadap tingkah laku peserta didik berdasarkan standar perhitungan yang bersifat komperhensif mencakup seluruh aspek-aspek kehidupan mental psikologi dan spiritual religious, karena manusia hasil pendidikan Islam bukan saja sosok pribadi yang tidak hanya bersifat religious, melainkan juga berilmu dan berketrampilan yang sanggup beramal dan berbakti kepada Tuhan dan masyarakatnya (Daryanto, 2012). Terkait dengan evaluasi pendidikan

Islam, Ramayulis (2004), menyebutkan bahwa evaluasi pendidikan Islam merupakan suatu kegiatan untuk menentukan taraf kemajuan suatu pekerjaan di dalam pendidikan Islam

### Masjid dalam Catatan Sejarah

Berbicara tentang sejarah masjid maka tidak akan terlepas masjid pertama yang dibangun oleh Rasulullah saw., baik ketika di Makah maupun ketika pertama kali beliau hijrah ke Madinah. Hal pertama yang dilakukan oleh Nabi Muhammad Saw., setelah sesampainya di sebuah desa kecil bernama *Quba'* – dalam perjalanan hijrahnya ke Yatsrib – sebagai upaya mempersatukan umat Islam ialah membangun masjid, selain tentu saja sebagai tempat ibadah, terutama shalat lima waktu. Masjid Quba yang berada di Madinah didirikan Rasulullah Saw., pada 12 Rabiul Awwal tahun pertama Hijriyah (28 Juli 622 M). Masjid Quba ini di awal pendiriannya ditujukan untuk melakukan pembinaan terhadap jamaah (umat Islam). Allah SWT., berfirman

لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ  
أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ  
الْمُطَهَّرِينَ

Artinya:

*"Janganlah kamu shalat dalam masjid itu selama-lamanya. Sesungguhnya masjid yang didirikan atas dasar takwa (masjid Quba), sejak hari pertama adalah lebih patut kamu bershalat di dalamnya. Di dalamnya ada orang-orang yang ingin membersihkan diri. Dan Allah menyukai orang-orang yang bersih". (QS. At- Taubah [9]: 108).*

Meski pada awalnya tujuan pendirian masjid sangat sempit, akan tetapi dalam perkembangan berikutnya, fungsi masjid berkembang dari masa ke masa, dari periode ke periode selanjutnya. Selain untuk dijadikan tempat ibadah shalat, masjid juga kemudian

digunakan sebagai sentral kegiatan sosial seperti pendidikan, seni-budaya, hukum, politik, ekonomi dan sebagainya (Rifai dan Fakhruroji, 2005). Hal ini menandakan bahwa apa yang dilakukan oleh Rasulullah pada periode awal Islam tidak terlepas dari fungsi masjid sebagai pembentuk peradaban umat Islam dan oleh karena itulah, baik secara fungsional sebagai tempat ibadah maupun secara eksistensial sebagai lembaga dan pranata sosial Islam, masjid dapat dipandang sebagai warisan kebudayaan Islam paling penting dan abadi di dunia.

Bahkan dalam catatan sejarah Islam terpampang jelas, bahwa berasal dari bangunan yang bernama masjid inilah pada perkembangan berikutnya bermunculan berbagai perguruan tinggi atau universitas serta berbagai pusat kajian Islam yang padat dikunjungi oleh penduduk dari seluruh penjuru dunia. Mereka menggunakan masjid sebagai tempat belajar, berwisata dan kepentingan lain seperti penelitian yang ingin menyingkap keajaiban dan peristiwa-peristiwa historis dibalik lembaga yang bernama masjid.

Sebut saja di antaranya Al-Azhar University yang kini dikenal sebagai pusat studi Islam ternama di Dunia yang terletak di Kairo Mesir, berdiri pada tahun 970-972 pada awalnya merupakan sebuah masjid. Perguruan tinggi ini terbentuk sejak Dinasti Fatimiyah yang menguasai Mesir pada tahun 909 sampai dengan 1171 Masehi. Dalam Ensiklopedia Islam, disebutkan bahwa pelatakan batu pertama Universitas ini dilakukan atas perintah Khalifah Al-Muizz Lidinillah. Saat ini Universitas Al-Azhar telah berkembang menjadi Universitas yang terkenal di Dunia dengan berbagai kajian disiplin ilmu, selain ilmu agama juga mempelajari ilmu-ilmu lainnya, yang tergabung dalam berbagai fakultas.

Selain itu, Al-Karaoune University yang terletak di Fes Maroko, pada awalnya merupakan sebuah masjid, yang didirikan oleh seorang wanita bernama Fatimah Al-Fihri. Pada perkembangan berikutnya menjadi universitas terkemuka dalam bidang ilmu kalam (teologi Islam), kemudian pada tahun 1957 makin berkembang dan dilengkapi

dengan berbagai program studi seperti fisika, kimia, dan bahasa Asing. Universitas ini juga mendapatkan record sebagai Universitas tertua dari *Guinness Book of World Record*.

Di Indonesia sendiri, masjid utama merupakan simbol kemerdekaan dan perjuangan umat, bernama *Istiqlal*, yang dalam bahasa Arab artinya kemerdekaan atau masjid kemerdekaan. Selain bangunan-bangunan ini, masih banyak lagi bangunan masjid yang memiliki nilai historis yang bisa ditemui baik di negeri yang mayoritas Muslim maupun di negeri-negeri yang minoritas penduduknya beragama Islam seperti Eropa dan Amerika.

Terlepas dari ukuran, lokasi dan kemegahannya, masjid dalam Islam menduduki posisi yang sangat penting. Hal ini dimungkinkan karena masjid memiliki relasi sosio-teologis dengan ajaran Islam itu sendiri. Keduanya tidak dapat dipisahkan, karena baik secara historis maupun secara fungsional memiliki kaitan-kaitan langsung dengan perkembangan ajaran Islam. Oleh sebab itu, menurut Al-Faruqi, masjid bukan lagi milik manusia baik secara individu maupun komunal melainkan bangunan yang diperuntukkan bagi Allah. Hakikat pembangunan sebuah masjid memang diperuntukkan bagi Allah Swt. Sehingga timbul ungkapan *Baitullah* (rumah Allah). Hal ini sekaligus mengindikasikan bahwa setiap Muslim di dunia memiliki hak yang sama untuk menikmati fungsi masjid dan sama-sama berhak memanfaatkan fasilitasnya dan sekaligus memiliki tanggung jawab moral dan teologis untuk menjaga dan memeliharanya dengan baik. Tak ada izin atau pentahbisan untuk memanfaatkannya. Tidak seorang Muslim pun dipungut biaya dan tidak pula ada langganan. Tidak ada kuota, batas, atau larangan bagi umat Islam manapun untuk memasuki masjid (Al-Faruqi, 1998).

Akan tetapi, dalam praktisnya pemahaman ini justru melahirkan pandangan yang agak bias. Pemaknaan masjid sebagai "Rumah Allah" sering dipahami secara harfiah saja, sehingga kepedulian terhadap sebuah masjid yang mestinya dipahami secara sempurna hanya impian belaka. Padahal, masjid tidak dapat berdiri dan bertahan begitu saja karena ia adalah milik Allah. Oleh karena itu,

diperlukan kepedulian dan peran serta untuk memakmurkan masjid menuju kelangsungan aktivitas yang ada dalam sebuah masjid.

Pada beberapa tempat memang telah terlihat fenomena yang menyejukkan mata dengan adanya beberapa masjid yang mandiri dan dikelola secara profesional sehingga selain target pemakmuran masjid itu tercapai, juga mampu memberdayakan masyarakat yang ada di sekitarnya. Inilah tujuan sejati *ta'mīr al-masjid* (pemakmuran masjid).

Konsep ideal mengenai pemakmuran masjid sebetulnya telah lama digagas. Menurut Al-Faruqi (1998), pada mulanya masjid dikelola oleh *mutawalli* (istilah ini kemungkinan besar setingkat dengan manajer) yang diangkat oleh *qādhī* (hakim) di tingkat distrik. Tugasnya adalah memeriksa donasi masyarakat dan merawat bangunan masjid, membuka, membersihkan, menerangi, dan memperindahkannya. Untuk merawat masjid, seorang *mutawalli*, imam masjid, donatur awal dan donatur lain menyumbangkan benda-benda lain atau membangun toko di sekitar masjid. Pendapatan toko ini kemudian digunakan untuk menutup biaya perawatan masjid. Dan seorang *mutawalli* mengelola wakaf dengan diawasi oleh *qādhī*.

Penjelasan historis yang dipaparkan al-Faruqi di atas memberikan gambaran bahwa fungsi masjid semestinya juga memiliki dimensi sosial. Bagaimanapun, masjid merupakan instrumen yang muncul dari sistem ajaran Islam yang juga memiliki dua dimensi yakni dimensi duniawi dan ukhrawi. Dalam kerangka ini, masjid tidak hanya berdiri untuk digunakan sebagai alat atau sarana beribadah kepada Allah, tetapi juga sebagai sarana sosial yang membina hubungan manusia dengan manusia lainnya. Namun demikian, jika melihat pandangan al-Faruqi di atas, tidak hanya cukup sampai di situ saja melainkan juga keharusan adanya *political will* (kehendak dari pihak penguasa) untuk mengangkat beberapa orang yang mengurusnya sehingga pemakmuran masjid dilakukan oleh orang yang ditunjuk dan diangkat secara sistematis.

Fungsionalisasi masjid atau lingkungan di sekitar masjid sebagai tempat dan pusat bisnis, terutama pemberdayaan ekonomi umat adalah berawal dari upaya-upaya untuk memakmurkan masjid.

Sebagaimana layaknya masjid, di dalamnya senantiasa terdapat seorang imam, terutama imam shalat. Imam yang dimaksudkan di sini ialah orang yang memimpin gerakan shalat dan menyampaikan khutbah terutama pada khutbah Jumat, suatu fungsi yang sebenarnya dapat dilakukan semua orang. Namun demikian, tidak berarti bahwa hal ini menjadi amat mudah. Seorang imam masjid, selain memiliki berbagai kualifikasi, biasanya juga diangkat sebagai *social reward*—penghargaan secara sosial—yang lahir dalam bentuk peningkatan status sosialnya dalam sebuah masyarakat dan hal ini terbentuk disebabkan oleh kesepakatan sosial dalam masyarakat tersebut.

Dalam masyarakat Muslim, pemimpin atau imam adalah jabatan yang sangat strategik. Selain menjadi teladan umat, ia juga meruapakan pengayom umat, sehingga tidak heran karena kepemimpinannya yang terpusat di masjid, kemudian masjid berfungsi sebagai pusat konsolidasi segenap umat sebagaimana penggunaan masjid sebagai pangkalan militer yang terlihat pada masa Nabi Saw.

Meskipun begitu, fungsi masjid juga—khususnya pada zaman Rasulullah—ialah sebagai pusat “pendidikan tambahan” bagi orang Islam. Melalui masjid-lah para generasi muda Islam menerima pendidikan dan keterampilan. Selanjutnya, pada masa *Khalīfah Rāsyidīn* (10-39 H/ 632-660), masjid juga menjadi tempat misi perluasan ajaran Islam. Untuk memenuhi tujuan ini bahkan orang non-Muslim pun tidak dilarang untuk belajar pokok-pokok ajaran Islam. Lama-kelamaan masjid berfungsi sebagai kampus dengan guru dan muridnya yang tetap. Kemudian dari sana berkembang pranata-pranata pendidikan, termasuk silabus dalam proses pengajaran yang diterapkan di dalamnya.

Beberapa penjelasan di atas kiranya dapat memberikan pemahaman bahwa selain fungsi-fungsi tersebut, masjid juga dapat menjembatani kehidupan sosial masyarakat Muslim, dan hal ini dibuktikan dalam rentang sejarah yang telah diukirnya. Selain tempat ibadah ruhani untuk melakukan hubungan dengan Yang Maha Suci, juga sebagai tempat pertemuan anggota masyarakat untuk

melaksanakan musyawarah sebagai salah satu prinsip kebersamaan masyarakat Islam. Perpaduan fungsi masjid yang terjadi sejak awal sejarah Islam merupakan sebuah konsekuensi yang berkaitan dengan upaya penciptaan otonomi masyarakat Islam. Untuk memenuhi fungsi ini, masjid bahkan dimanfaatkan sebagai tempat untuk menyelesaikan persoalan-persoalan keduniawian dan peribadatan.

Dalam perspektif sejarah seperti tertera di atas, masjid dapat dipandang sebagai *center of Islamic civilization* (pusat peradaban Islam) yang bersipat multifungsi dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang berkaitan dengan kemajuan dan keberadaan masyarakat Islam. Bermula dari fungsinya yang hanya sebagai tempat ibadah *mahdhah*, yaitu bersujud kepada Allah melalui ibadah shalat, fungsi masjid kemudian berkembang mencakup fungsi-fungsi sosial, politik, bahkan fungsi pemberdayaan ekonomi umat. Peranan masjid dalam pemberdayaan kualitas umat sebenarnya tidak bisa dipisahkan dari peranan agama itu sendiri terhadap progresivitas penganutnya.

Agama, baik dipahami secara simbolik maupun substansial, terbukti telah menjadi inspirator terhadap tindak-tanduk dan perilaku penganutnya. Pengaruh agama terhadap aktivitas-aktivitas politik dan ekonomi berjalan seiring dan simetris, khususnya dalam agama Islam. Hal ini disebabkan oleh karakter Islam yang secara doktrin maupun sejarah tidak memisahkan unsur duniawi dengan unsur *ukhrawi*. Pembuktian melalui penelitian telah dilakukan oleh sarjana-sarjana Muslim semisal Ibn Khaldun, Ibn Taymiyah dan Syahrastani maupun sarjana Barat seperti Max Weber, Malinowski dan Robert N. Bellah mengenai hubungan agama dengan perilaku penganutnya.

### **Peran dan Fungsi Masjid**

Bagi umat Islam, masjid merupakan institusi yang sangat penting untuk membina masyarakat muslim dalam berbagai bidang. Dalam bidang keagamaan, masjid berfungsi sebagai tempat melaksanakan shalat baik shalat fardhu maupun shalat sunah. Fungsi tersebut merupakan fungsi utama dari masjid.

Dalam sejarah permulaan Islam, sejak zaman Nabi Muhammad saw., masjid memiliki banyak fungsi (multi fungsi), selain sebagai tempat ibadah juga menjadi tempat berbagai kegiatan lainnya yang terkait dengan pembinaan, pendidikan bahkan tempat mengatur strategi perang. Menurut Mahmud (2012) fungsi masjid tergantung pada keadaan. Masjid dijadikan tempat ibadah, tempat suci untuk melakukan munajat (komunikasi) dengan Allah Swt., terkadang pula masjid dijadikan tempat pertemuan masyarakat (bermusyawarah dan lain-lain), dan juga menjadi tempat pendidikan.

Rifa'i dan Fakhrurozi (2005) menyebutkan beberapa fungsi masjid, di antaranya, (a) fungsi masjid sebagai tempat shalat (beribadah), (b) fungsi sosial kemasyarakatan, (c) fungsi politik, (d) fungsi pendidikan, (e) fungsi ekonomi dan (f) fungsi pengembangan seni dan budaya. Berdasarkan fungsi-fungsi menunjukkan bahwa masjid merupakan pranata sosial dalam masyarakat Islam yang memiliki peran yang mendasar bagi kehidupan umat Islam. Melalui masjid umat Islam mengembangkan dirinya, dari, oleh dan untuk umat Islam.

Masjid sebagai tempat ibadah (shalat) telah sangat dipahami oleh semua orang. Di tempat suci inilah umat Islam menjalin hubungan spiritual dengan sang penciptanya, Allah SWT. Mereka dengan khidmat dan khusyuk berkomunikasi, melakukan rukuk, sujud dan berdo'a kepada Allah Swt., yang Maha Agung. Mulai dengan menyebut kebesaran Allah Swt., (takbir) dan diakhir dengan ucapan perdamaian (salam).

Shalat yang secara harfiah, memiliki makna *menghubungkan* yakni menghubungkan diri dengan Allah Swt., dan oleh karenanya shalat bukan hanya berarti menyembah saja. Shalat, sebagaimana dikemukakan oleh Gazalba (1994) merupakan hubungan yang teratur antara Muslim dengan Tuhan. Maksudnya adalah hubungan antara manusia sebagai makhluk (yang diciptakan) dengan Allah Sang Khalik (yang menciptakan) adalah hubungan yang dinamis. Dalam shalat, seorang hamba mencurahkan isi pikiran dan rasa hatinya pada Penciptanya yang dinyatakan sebagai pemujaan yang memuncak,

berisi kerinduan yang membakar jiwa.

Sebagaimana dikethau, dalam konsep Islam shalat merupakan tiang agama (*imād al-dīn*) dan merupakan ibadah pokok yang membedakan antara seorang muslim dengan kafir. Oleh karena, shalat merupakan unsur pokok yang membentuk tegaknya agama (Islam) itu sendiri, maka barang siapa yang mendirikan shalat, berarti ia telah mendirikan agamanya, dan barang siapa yang meninggalkannya berarti telah meninggalkan agama dan bahkan merobohkannya. Oleh karena itu, *fuqahā'* bersepakat bahwa shalat merupakan ibadah wajib bagi laki-laki maupun perempuan Muslim/ah, berakal dan telah akil balig (dewasa).

Shalat juga merupakan bentuk *dzikir* (mengingat Allah). Bahkan disebutkan dalam Q.S. Al-Ankabut [29]: 45, shalat merupakan bentuk dzikir yang paling besar. Alla berfirman, *Waladzikrullāhi Akbar*. "Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar." Dengan demikian, shalat merupakan bentuk dzikir yang paling utama. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa shalat merupakan ibadah yang universal dan memiliki implikasi yang lebih jauh dari sekedar gerakan-gerakan dan bacaan-bacaan saja.

Oleh sebab itu, mengingat fungsi masjid sebagai tempat shalat—yang dimaknai sebagai dzikir yang bersifat universal—akan melahirkan pemahaman yang universal pula. Hal ini mengandung pengertian bahwa jaminan fungsi shalat sebagai alat untuk mencegah segala bentuk kekejian dan kemunkaran hanya dapat terwujud jika shalat dilaksanakan dan didirikan secara sempurna. Perbuatan keji dan munkar atau perbuatan yang tidak mencerminkan peradaban (*uncivilized*) dapat tereliminir ketika semua Muslim mendirikan shalat dalam pengertian yang sangat luas (Rifai dan Fakruroji, 2005). Allah Swt., berfirman, "*Sesungguhnya shalat dapat mencegah perbuatan keji dan munkar*". (Q.S. Al-Ankabut, [29]:45)

Fungsi sosial kemasyarakatan masjid, dapat dilihat dari salah satu tujuan utama umat Islam berkumpul di masjid ternyata tidak hanya untuk melaksanakan shalat semata, dalam pertemuan tersebut muncul proses komunikasi dan interaksi untuk membicarakan hal-hal yang

berhubungan dengan kepentingan bersama. Hal ini lama kelamaan membentuk suatu ikatan emosional dan membentuk kesatuan sosial diantara mereka, yaitu kesatuan sosial Muslim. Kesatuan Muslim ini bisa disetarakan sebagai kesatuan masyarakat yang tersusun rapi dan terorganisir (*gemeinschaft*).

Sebagai makhluk sosial (*homo socius*), manusia tidak bisa hidup sendirian, akan tetapi mereka hidup bermasyarakat, satu sama lain saling mengadakan interaksi untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing. Masjid sebagai sebuah pranata sosial, bertujuan memenuhi berbagai kebutuhan manusia yang mendasar manusia tersebut. Oleh karena itu, dalam fungsinya sebagai pranata sosial umat Islam, masjid kemudian menempati peran penting dalam menyelenggarakan konsolidasi sesama umat Islam untuk bersama-sama memecahkan persoalan yang mereka hadapi dalam masyarakat. Berdasarkan perkumpulan dan hubungan sosial itulah kemudian berkembang menjadi masyarakat yang berbasis kebudayaan, yaitu kebudayaan Islam. Kemajuan kebudayaan ini tergantung pada tingkat kebudayaan kesatuan sosialnya. Inilah fungsi sosial masjid sebagaimana yang tersirat dalam firman Allah Swt., berikut ini.

فِي بُيُوتٍ أذنَ اللهُ أَنْ تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ يُسَبِّحُ لَهُ  
فِيهَا بِالْغُدُوِّ وَالْآصَالِ رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ  
اللهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ الْقُلُوبُ  
وَالْأَبْصَارُ

Artinya:

"Di rumah-rumah yang di sana telah diperintahkan Allah untuk memuliakan dan menyebut nama-Nya, di sana bertasbih (menyucikan) nama-Nya pada waktu pagi dan petang, orang yang tidak dilalaikan oleh perdagangan dan jual beli dari mengingat Allah, melaksanakan salat, dan menunaikan zakat. Mereka takut kepada hari ketika hati dan penglihatan menjadi guncang (hari Kiamat)." (Q.S. An-Nur [24] : 36-37).

Menurut Shihab (2002), ketika menjelaskan ayat di atas, bahwa yang dimaksud bertasbih dalam ayat di atas tidak hanya berarti mengucapkan *subhānallāh* (Mahasuci Allah), melainkan memiliki makna lebih luas lagi, sesuai dengan makna yang dicakup oleh kata tersebut beserta konteksnya. Sedangkan arti dan konteks ini dapat disimpulkan dengan kata taqwa. Penyerahan diri secara murni kepada Allah sebagai satu-satunya Tuhan yang disembah. Allah Maha suci berarti juga Dia sangat terpelihara dari persaingan dan persekutuan.

Dengan demikian, masjid berfungsi sebagai pranata sosial yang berupaya untuk menghimpun jamaah atau anggota masyarakat yang ada di sekitarnya. Dalam konteks inilah masjid tidak saja dipandang sebagai instrumen keagamaan tetapi juga instrumen sosial yang dapat menjadi fasilitas konsolidasi dan interaksi dalam masyarakat (Bahrudin dan Fakrurroji, 2005).

Fungsi masjid berikutnya, adalah fungsi politik. Fungsi masjid dalam perspektif politik sebenarnya sudah berlangsung sejak masa Nabi di Madinah. Masjid merupakan tempat berkumpulnya umat Islam secara menyeluruh tanpa perbedaan-perbedaan. Masjid memang tempat yang sangat strategis bagi kegiatan-kegiatan sosial, terutama politik dan ekonomi. Pada masa Nabi Muhammad Saw., masjid menjadi pusat kegiatan politik bahkan sebagai basis militer dan pusat komando ketika menghadapi tantangan perang. Apalagi pada saat itu Nabi Muhammad Saw., selain sebagai Rasul juga sebagai *khalifah* yang memimpin negara dan bahkan Nabi Saw., sendiri tinggal di masjid.

Politik dalam Islam, sebagaimana yang dikatakan oleh Gazalba (1994) merupakan tonggak pembentukan kekuasaan untuk mengatur sosial politik umat Islam sebaik mungkin menurut ideologi atau anggapan politisi yang memegang kendali pemerintahan. Politik Islam adalah pembentukan kekuasaan untuk mengatur sosial dan ekonomi menurut keyakinan. Jadi, bukan hanya didasarkan pada ideologi anggapan atau kepercayaan. Keyakinan itu adalah Al-Qur'an dan Hadits. Inilah tonggak politik Islam yang dilakukan pada awal Islam masa Nabi Muhammad Saw.

Fungsi masjid sebagai arena perjuangan politik yang identik dengan kekuasaan sebagaimana dicontohkan Nabi Saw., tentu saja berbeda dengan anggapan masjid sebagai tempat kampanye partai politik. Hal ini memiliki makna bahwa seluruh umat Islam yang aktif dalam berbagai partai memiliki kesempatan yang sama terhadap penggunaan masjid. Hubungan masjid dengan kegiatan politik umat bukan hanya sebatas hubungan resiprokal, namun umat Islam semestinya berusaha untuk memakmurkan masjid. Masjid adalah simbol persatuan umat sementara hubungan umat dengan politik juga mendapat isyarat dan tempat dalam Islam.

Adapun fungsi masjid sebagai lembaga pendidikan Islam tampaknya sulit ditolak. Karena masjid, sejak permulaan Islam, telah digunakan sebagai tempat pendidikan dan pengkaderan. Di mana pada masa itu, Nabi Muhammad Saw., banyak melakukan proses pendidikan kepada para shahabatnya di masjid. pada masa itu Rasulullah Saw., melakukan proses pendidikan umat Islam dari segala jenis umur, dan jenis kelamin. Dewasa, remaja, laki-laki dan perempuan. Bagi orang dewasa mereka memanfaatkan masjid sebagai tempat belajar Al-Qur'an, hadis, fikih dan dasar-dasar agama, bahasa serta sastra Arab. Sementara bagi wanita, selain mempelajari Al-Qur'an dan Hadis, serta dasar-dasar Islam mereka juga belajar berbagai keterampilan, seperti menenun atau memintal. Sementara anak-anak belajar di serambi masjid dengan materi Al-Qur'an, agama, bahasa Arab, berhitung, dan lain sebagainya (Idi dan Suharto, 2006).

Pada masa Rasulullah banyak ditemukan para pemakmur masjid yang kesemuanya merupakan para aktivis kehidupan, di antara mereka ada yang berprofesi sebagai pedagang yang sukses menguasai pasa, tentara yang disegani musuh, menjadi birokrat yang dicintai rakyatnya, menjadi cendekiawan, para pengusaha yang sukses, selain bermoral mereka memiliki etos kerja yang tinggi pula. Sementara yang lainnya berprofesi sebagai dai yang tangguh (Hafiduddin, 2003).

Kegiatan pendidikan berbasis masjid tidak hanya berlaku pada masa awal-awal Islam, pada masa sahabat, tabiin dan juga pada masa

para wali juga banyak ditemukan dalam berbagai literatur tentang penggunaan masjid sebagai basis pembinaan ummat. Bahkan hingga kini proses pendidikan yang dilakukan di masjid masih sangat mudah ditemui. Misalnya, munculnya kelompok-kelompok *halaqah* (mentoring) keagamaan yang dihadiri oleh para ulama dan murid-muridnya, yang berkumpul di dalam dan diserambi-serambi masjid untuk mempelajari Al-Qur'an, hadis, fiqih, nahwu, sharaf, serta mendengarkan ceramah-ceramah keagamaan, siraman rohani dari para *mubaligh*, pendakwah dan juga kegiatan khutbah yang dilaksanakan setiap hari Jumat. Dalam hal ini, masjid dijadikan sebagai tempat pembinaan para jama'ah, baik anak-anak, dewasa maupun orang tua. Seperti kegiatan majlis taklim, madrasah diniyah dan berbagai kegiatan pendidikan lainnya.

Bahkan tidak heran jika dikatakan masjid merupakan pusat pendidikan dan pengajaran, masjid juga disebut sebagai pusat ilmu. Ilmu-ilmu disampaikan melalui pengkajian-pengkajian, ceramah, kuliah dan khutbah. Ketika di masjid, Nabi Saw., bahkan sering mendiskusikan persoalan-persoalan keyakinan dan norma perilaku. Sebagaimana dikemukakan oleh Gazalba (1994) bahwa pelajaran pertama yang langsung berhubungan dengan masjid adalah Al-Qur'an dan Hadits.

Masjid sebagai lembaga pendidikan dapat menjadi alternatif untuk menciptakan generasi-generasi shaleh dan intelek. Masjid yang penuh dengan kegiatan pengkajian-pengkajian keilmuan akan memainkan peran sebagai fasilitator pendidikan, baik secara langsung ataupun tidak. Secara langsung dapat berbentuk pengkajian-pengkajian dan kuliah keislaman sebagaimana banyak ditemui pada bulan Ramadhan. Secara tidak langsung, masjid juga memberikan pendidikan yang bersifat sosial dan moral karena mengajarkan perilaku demokratis dan egaliter karena di dalam masjid tidak ada perbedaan siapa yang lebih mulia dari yang lain (Rifa'i dan Fakhru Roji (2005:63).

Terkait dengan fungsi masjid sebagai pusat ekonomi, masih terjadi perdebatan dikalangan umat Islam. Beberapa pendapat

menyatakan bahwa masjid bukanlah tempat melakukan transaksi perdagangan bahkan haram hukumnya. Hal ini menjadi sebuah kontroversi ketika kita mencoba untuk mengangkat persoalan ekonomi dan dihubungkan dengan fungsi masjid di atas. Hal ini diakibatkan oleh adanya semacam *truisme* dalam masyarakat luas bahwa ekonomi merupakan wilayah yang bebas dari gravitasi etika. Schumacher (1987:67) menyebutkan bahwa ekonomi cenderung menyerap etika dan menduduki tempat terkemuka dalam segala pertimbangan manusia lainnya. Oleh karena itu, perlu ditegaskan kembali bahwa selain memiliki fungsi ibadah, masjid juga memiliki fungsi sosial (*muamalah*). Karena pada prinsipnya ajaran Islam tidak pernah dapat dilepaskan dari dua aspek ini.

Hubungan dan peranan masjid dengan ekonomi sebagaimana dikemukakan Gazalba (1994) bukan hubungan dalam wujud tindakan riil ekonomi (ekonomi praktis) seperti kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi. Akan tetapi, peranannya lebih pada terletak pada bidang ideal atau konsep ekonomi yang pangkal dan azasnya adalah Al-Qur'an dan Hadits. Akan tetapi, pendapat Gazalba perlu dikritisi, sebab sebagaimana fenomena yang diperlihatkan dalam sejarah --- bahkan hingga kini--- hubungan masjid dengan kegiatan ekonomi tidak hanya sebatas hubungan tempat mengkaji gagasan-gagasan tentang ekonomi, tetapi juga lingkungan tempat transaksi tindakan ekonomi, khususnya di sekitar lingkungan masjid, seperti di halaman dan pinggir masjid. Meskipun fenomena ini pernah mengalami pasang surut namun tampaknya sudah muncul lagi di beberapa tempat. Sementara itu kajian dan gagasan ekonomi dalam Islam masih tetap dilakukan di masjid.

Pengelolaan ekonomi masjid yang baik mencerminkan keseriusan masyarakat dalam memakmurkan masjid itu sendiri. Masjid sebagai titik sentral peradaban masyarakat Islam tidak mungkin memberdayakan masyarakat selama ia masih memiliki ketergantungan secara ekonomi kepada jamaah. Keberdayaan ini diawali dengan hubungan yang bersifat *simbiosis mutualisme*, hubungan yang saling menguntungkan dimana halaman masjid misalnya, menjadi fasilitator aktivitas ekonomi.

Dalam fungsi inilah, diperlukan sebuah mekanisme dan teknik yang lebih dikenal dengan manajemen yang tidak lain bertujuan untuk menciptakan dan mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam memberdayakan dan memakmurkan masjid yang dilakukan secara bersama baik oleh masyarakat maupun para pengurus masjid secara khusus. Intinya, dengan manajemen yang handal, fungsi-fungsi masjid di atas khususnya fungsi ekonomi akan menemukan bentuknya yang paling sempurna dan ini akan menjamin kesejahteraan jamaah umat Islam, khususnya yang berada di sekitar masjid.

Adapun fungsi masjid sebagai pengembangan seni dan budaya, terutama seni arsitektur sepertinya sulit dibantah. Sejak lama, lebih-lebih pada masa kemajuan Islam hingga masa modern, keindahan masjid semakin maju dan terpelihara. Bahkan lebih spesifik bahwa masjid merupakan simbol seni budaya Islam. Sebagai pusat kegiatan Islam, misalnya Masjid al-Haram di Makkah al-Mukaramah, dan Masjid Nabawi di Madinah al-Munawwarah. Semua itu menggambarkan betapa eksistensi masjid sulit terpisahkan dari sisi seni dan budaya.

Selain itu, pada beberapa negara Muslim, nilai seni arsitektur khususnya lebih beragam dan bervariasi. Masjid Amir Ibn Ash di Fustat Mesir, Masjid al-Aqsha di Jerussalem, yang dibangun pada masa Khalifah al-Walid dari Banu Umayyah, Masjid Jami' al-Walid di Damaskus dan Masjid Abdurrahman I di Cordova Spanyol boleh disebut sebagai masjid-masjid yang memiliki citarasa seni yang tinggi dan memikat. Tengok pula Masjid Ibnu Tulun di Kairo Mesir, Masjid I'syah di Isfahan dan Masjid al-Din di Kenya dan Masjid Sulaimaniyah di Istanbul Turki semuanya memiliki seni dan gaya arsitektur yang beragam dan maju (Rifai dan Fakhruroji, 2005).

Berdasarkan penjelasan di atas, dengan sangat jelas bahwa masjid memiliki multi fungsi. Bahkan multi fungsi masjid ini sudah terjadi sejak zaman Rasulullah Saw., dan mencapai puncaknya pada masa Turki Usmani, yang dikenal dengan istilah "kulliye." Sulaian Kulliye pada abad ke-16 di Istanbul misalnya, memiliki masjid yang sangat monumental, lima madrasah, dua sekolah dasar, rumah sakit

dan sekolah farmasi, serta penginapan bagi para sufi, hotel bagi para musafir, tempat pemandian umum, mata air, dapur umum, perumahan untuk para guru ngaji, masjid dan penjaganya, tempat olah raga, kafe, toko, makam-makam ara raja yang sangat indah, serta tempat pemakaman umum (Abidin, 2014).

### **Aspek Manajemen Masjid**

Adapun aspek-aspek yang menjadi bagian dari manajemen masjid adalah terkait dengan (Suherman, 2012):

#### **1. Sarana Fisik Masjid**

Hal ini terkait sarana dan prasana fisik yang dimiliki masjid, misalnya ruang sholat laki-laki dan perempuan, mimbar dan podium, tempat wudhu, sound system, perpustakaan dan sebagainya (Suherman, 2012).

#### **2. Pengurus Masjid**

Orang-orang yang ditunjuk untuk mengelola Masjid baik itu bersifat profesional atau volunteer yang bertugas menjalankan manajemen masjid, memiliki struktur, tanggungjawab dan wewenang sebagaimana job disk yang diberikan (Suherman, 2012).

#### **3. Keuangan Masjid**

Masjid tentunya memiliki potensi mendapatkan dana dari infaq, zakat, shodaqoh dari para jama'ah. Persoalan keuangan masjid bukan hanya semata-mata mengumpulkan, mencatat dan melaporkan, maka harusnya masalah keuangan Masjid harus dikelola agar mampu memberikan "kemakmuran" baik masjid maupun jama'ahnya. Secara manajemen keuangan masjid tentu menjadi hal terpenting yang harus dikelola dengan baik dan harus *akuntable* (Suherman, 2012).

#### **4. Jama'ah Masjid**

Jama'ah masjid adalah umat Islam yang menjalankan aktivitas baik sosial atau spiritual di masjid. Orang-orang yang mengunjungi

dan memiliki keperluan dengan masjid baik itu bersifat rutin ataupun momentual. Jika Jama'ah ini dimanagemen dengan baik maka akan menjadi potensi yang besar bagi kemajuan dan kemakmuran masjid dan jama'ahnya. Kepuasan jama'ah akan memberikan efek positif bagi perkembangan masjid tentunya (Suherman, 2012).

## 5. Program Masjid

Terkait dengan manajemen masjid Rasyad Saleh (2002) menyebutkan terdapat tiga istilah yang sering digunakan, yakni *idārah*, *'imārah* dan *ri'ayah*. *Idarah* sebagai pengelolaan sumberdaya insani yang di dalamnya mencakup pola pengorganisasian dan pengelolaan keuangan, serta pengawasan. Sementara *'imārah*, merupakan suatu usaha memakmurkan masjid dengan program-program yang dirancang sedemikian rupa. Adapun *ri'ayah* program pemeliharaan masjid dari sisi pembangunan, keindahan dan kebersihan, atau pengembangan sarana dan prasarana masjid. Maka dalam konteks ini, yang dimaksud adalah *idārah*, karena lebih pada pengelolaan masjid dari aspek pengemnganag sumberdaya manusia, poal pengorganisasian masjid dari mulai formulasi, implementsi dan evaluasi, yang didalamnya terdapat pengelolaan keuangan dan pengawasan.

Dengan demikian, dalam upaya memakmurkan masjid (aspek *'imārah*), diperlukan aspek manajemen (*idārah*) dengan pengelolaan sumberdaya manusia yang memadai, sehingga pengurus masjid dapat menyusun program/kegiatan yang dilakukan dimasjid (*'imārah*). Adapun beberapa kegiatan dalam rangka memakmurkan masjid (*'imārah al-masjid*), di luar sarana fisik masjid adalah se bagaimana dikemukakan oleh Ayub M. E. (1996) adalah sebagai berikut. *Pertama*, kegiatan ibadah. Kegiatan ibadah biasanya berupa sholat lima waktu, shalat sunnah, *dzikir*, *ikhtikaf*, berdo'a, zakat, infaq, shedekah dan membaca Al-Qur'an. Membaca Al-Qur'an sangat disarankan sebagaimana tertulis pada sebuah ayat dalam Al-Qur'an "*Dan apabila dibacakan Al-Qur'an, maka dengarkanlah baik-baik, dan perhatikanlah dengan tenang agar kamu mendapat rahmat*" (QS. Al 'Araf [7]: 204). Selain

itu ada ayat lain yang menyerukan pentingnya membaca Al-Qur'an sebagaimana berbunyi *"Dan apakah tidak cukup bagi mereka bahwasanya Kami telah menurunkan kepadamu al Kitab (Al-Qur'an) sedang dia dibacakan kepada mereka? Sesungguhnya dalam (Al-Qur'an) itu terdapat rahmat yang besar dan pelajaran bagi orang-orang yang beriman"* (QS. Al 'Ankabut [29]: 51)

Maka program/kegiatan masjid juga harus menghadirkan kegiatan yang mendorong orang mempelajari Al-Qur'an baik itu membacanya, atau bahkan mengkajinya. Dikalangan masyarakat muslim kegiatan membaca Al-Qur'an sudah menjadi kebutuhan, bahkan banyak ibu-ibu dan bapak-bapak ikut belajar Al-Qur'an. TPA/TPQ bukan hanya milik kalangan anak-anak usia anak-anak atau remaja tetapi juga para lansia.

Sering dengan program pemerintah tentang menekan angka "melek huruf" yaitu sebuah upaya untuk menghapus buta huruf. Dikalangan masyarakat muslim sebaliknya mereka juga aktusias dalam kegiatan/program "melek huruf Al-Qur'an". Ini adalah peluang besar bagi masjid untuk menyelenggarakan program/kegiatan dalam rangka memerangi buta huruf Al-Qur'an dikalangan umat Islam.

*Kedua*, kegiatan keagamaan (Ayub M. E., 2005). Kegiatan keagamaan, bisa berupa kajian rutin, baik itu terkait dengan fiqh, muamalah, sosial, politik dan psikologi dalam rangka meningkatkan kualitas keimanan dan wawasan. Kegiatan peringatan hari-hari besar Islam (PHBI) juga biasanya diadakan di masjid, sesuai dengan memontumnya.

*Ketiga*, kegiatan pendidikan. Makna pendidikan disini bisa berupa pendidikan formal dan pendidikan informal. Pendidikan formal misalnya masjid mendirikan sekolah atau madrasah mulai pada tingkat TK, SD, SMP/MTs, SMA/Aliyah bahkan bisa juga perguruan tinggi. Adapun pendidikan non formal bisa berupa pendidikan pesantren kilat, pelatihan remaja managerial buat remaja masjid, kursus bahasa, kesenian dan sebagainya.

*Keempat*, kegiatan-kegiatan lainnya, yang dimaksud dengan kegiatan-kegiatan lain adalah kegiatan yang positif dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam yang bisa mengarah pada memakmurkan masjid, misalnya pengadaan perpustakaan, seminar, penyantunan yatim piatu, dhuafa, pelayanan kesehatan, tempat bermain anak, olahraga, ketrampilan, penerbitan dsb. Dengan demikian masjid diharapkan menjadi pusat-pusat kegiatan positif baik itu bersifat ibadah ritual, ibadah sosial, maupun kegiatan kultural (Ayub M. E., 2005).

Banyaknya kegiatan akan memungkinkan masjid menjadi pusat kegiatan umat baik itu mulai dari anak-anak, dewasa hingga lansia. Sehingga masjid tidak akan pernah sepi dari kegiatan keumatan, sehingga otomatis “kemakmuran” masjid tidak hanya semata-mata pada keadaan fisik dan mendorong kegiatan spiritual saja, melainkan mendorong pula kegiatan sosial, pendidikan, kesehatan bahkan mungkin terciptanya kegiatan ekonomi keumatan yang mendorong kemandirian secara ekonomi masyarakat muslim sehingga terjadi kesejahteraan kaum muslimin.



## **BAB IV**

### **KEPRIBADIAN ANAK**

#### **Pengertian Kepribadian Anak**

Menurut bahasa istilah kepribadian merupakan terjemah dari bahasa Inggris *personality* atau bahasa Prancis *personalita*, akar kata dari istilah tersebut adalah *persona* yang berarti topeng (Mar'asyiliy, tt.), yaitu topeng yang dipakai oleh aktor dalam drama atau sandiwara (Simpson, 1982). Pemaknaan ini tidak terlepas dari kronologis pemahaman psikologi dalam melihat kepribadian individu. Dimana pada mulanya, kepribadian ditujukan pada "apa yang ditampakkan." Maka aktor tersebut bukan pelaku kepribadian yang sebenarnya. Tetapi ia hanya meniru dan memerankan kepribadian orang lain, sehingga apa yang ditampakkannya tidak mencerminkan pelaku kepribadian yang sesungguhnya. Dengan demikian, menurut Yusuf dan Nurihsan (2011) para aktor menyembunyikan kepribadiannya yang asli dan menampilkan dirinya sesuai dengan topeng yang digunakannya.

Kemudian pada tahap berikutnya, kepribadian ditunjukkan pada si aktor sendiri dalam memerankan sosok pribadi lain. Pusat kepribadian psikologi bukanlah kepribadian sosok yang diperankan, melainkan kepribadian aktor itu sendiri dalam memainkan drama. Maka konsep kepribadian dalam hal ini sudah mulai menyentuh perwatakan, emosi, penampilan, cara bertindak, cara berfikir, serta totalitas aktor sendiri dalam memainkan drama. Pada tahap ketiga, --- dalam perkembangan selanjutnya--- kepribadian di tujukan pada si aktor sendiri, sebagai sosok pribadi. Setiap tingkah laku yang ditampilkan oleh konstitusinya (psikopisiknya) dalam kehidupan sehari-hari, maka tingkah laku inilah yang dimaksud dengan kepribadian. Pada tahap yang ketiga ini, kepribadian bukan hanya milik aktor drama, tetapi menjadi milik semua pribadi (Mujib, 1999).

Dalam bahasa Arab istilah kepribadian sering disebut dengan *al-Syakhsiah* (Al-Jantani, 1993). Kata *al-Syakhsiah* berasal dari kata kerja (fi'il) *syakhasha*, bermakna *matsala* (menggambarkan), '*ayyana* (menentukan), dan bentuk isimnya *syakhsun* artinya orang, pribadi atau person (Atabik Ali dan Muhdlor, 1996). Ketika seseorang berkata, *syakhashu al-syai*, maknanya menentukan atau membedakan seseorang dari yang lain. Dalam konteks pendidikan ini bermakna tamyiz, maksudnya bahwa setiap pribadi individu memiliki kepribadian yang berbeda dengan yang lainnya (Al-Jantani, 2003).

Term *al-Syakhsiyah* bukan satu-satunya terma yang digunakan dalam bahasa Arab untuk menyebutkan personality (kepribadian), sebab Alan Nicholson (1969:108) menyebutkan dua istilah yang menjadi sinonimnya, yakni *al-huwiyyah* dan *al-dzatiyyah*. Selain itu dalam leksikal Arab juga dikenal istilah *nafsiyah* berasal dari kata *nafs*, kata *aniyyah* atau *iniyyah* berasal dari kata *ana* (saya) dan istilah *khulūqiyah* berasal dari kata akhlak (Mujib, 2005). Selanjutnya Wahab dalam Rachman dan Gunawan (2016) menyebutkan bahwa dalam bahasa Arab juga terdapat istilah kepribadian, yakni *al-sulūkiyah* (perilaku), *khulūqiyah* (akhlak), *infi'aliyah* (emosi), *al-jasadiyah* (fisik), *al-qadarah* (kemampuan atau kompetensi) dan *al-muyūl* (minat).

Lebih lanjut Mujib (2005) menjelaskan secara rinci berbagai istilah tersebut di atas. *Huwiyyah* berasal dari kata *huwa* (kata ganti orang ketiga tunggal) yang berarti dia. Kata ini kemudian disalin ke dalam bahasa Inggris dengan term *identity* atau *personality*. Kata *identity* menunjukkan *identity* menunjukkan maksud *al-fardiyah* (individuality). *Identity* adalah diri atau akunya individu. Sedangkan *individuality* segala sesuatu yang membedakan individu dengan individu lain. Kualitas unik individual dan integrasi dari sifat-sifat individu.

Istilah dzatiyah walau pada mulanya digunakan oleh para ahli *mutakalimīn*, para teolog, untuk menunjukkan dzat Allah Swt., akan tetapi dalam perkembangan berikutnya, istilah *dzatiyah* memiliki makna *identity*, *personality* dan *subjectivity*. Kata *dzatiyah* yang dinisbahkan kepada manusia memiliki makna jasad, atau ruh atau

bahkan kedua-duanya, yakni sinergi antara jasad dan ruh yang dalam istilah lain disebut nafsanī. Maka dari sisi ini penggunaan istilah dzatīyah menunjukkan arti setruktur kepribadian manusia yang masih bersifat potensial, bukan kepribadian itu sendiri.

Istilah *nafsiyah* berarti pribadi. Shafī'i menterjemahkan kata *nafs* sebagai *personality, self, or level of personality developmental* yang artinya kepribadian, diri pribadi, atau tingkat perkembangan kepribadian (Sobandi, 1994). Kata *nafsiyah* ini banyak digunakan dalam Al-Qur'an dan Sunah, bahkan mungkin tidak ditemukan kata *syakhshiyah* dalam Al-Qur'an dan hadis. Oleh karena itu, kata *nafsiyah* lebih dekat dan mungkin menjadi padanan dari kata *personality*. Hanya saja kata ini memiliki banyak makna, di antaranya berarti nyawa, hawa nafsu, dan shawah, serta struktur kepribadian yang terdiri atas jasmani dan ruhani. Akan tetapi, dalam buku kepribadian Islam, *nafsiyah* sering diterjemahkan kepribadian, misalnya kalimat *nafs muthmainnah* (kepribadian yang tenang).

Sementara kata *syakhshiyah* berasal dari kata *syakhsh* artinya pribadi, kemudian ditambah dengan ya nisbah menjadi *syakhshiyah* artinya kepribadian, begitu disebutkan dalam kamus Bahasa Arab Kontemporer. Walau dalam literatur Arab klasik belum begitu dikenal, karena ---dimungkinkan--- Al-Qur'an dan hadis tidak menggunakan istilah ini, tetapi dalam literatur keislaman modern, istilah *syakhshiyah* telah banyak digunakan untuk menunjukkan kepribadian. Sehingga term ini telah menjadi kesepakatan umum untuk dijadikan sebagai padanan kata *personality*.

Adapun kata *akhlāq*, bentuk jamak dari kata *khulūq*, merupakan kata yang sangat populer untuk menunjukkan kepribadian. Hal ini sebagaimana banyak digunakan oleh Al-Ghazali dalam pembahasan-pembahasan tentang akhlak. Kata akhlak muncul bersamaan dengan munculnya Islam, sebagaimana menjadi misi di utusnya Nabi Muhammad Saw., yakni untuk menyempurnakan atau memperbaiki akhlak atau kepribadian umatnya (HR. Malik bin Anas). Itulah beberapa pengertian *personality* secara etimologis, dengan penjelasan tersebut, dalam berbagai literatur keislaman banyak digunakan istilah-

istilah untuk menunjukkan kepribadian manusia, dari sekian istilah yang ada yang paling populer dan banyak digunakan ialah kata *nafs*, *syakhshiyah* dan *akhlāq*.

Adapun dalam pengertian *terminologis* (istilah), terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan kepribadian. Horton (1982) menyebutkan, kepribadian adalah keseluruhan sikap, perasaan, ekspresi dan tempamen seseorang. Sikap perasaan ekspresi dan tempamen itu akan terwujud dalam tindakan seseorang jika di hadapan pada situasi tertentu. Setiap orang mempunyai kecenderungan perilaku yang baku, atau pola dan konsisten, sehingga menjadi ciri khas pribadinya.

Menurut Schever dan Lamm (1998) mendefinisikan kepribadian sebagai keseluruhan pola sikap, kebutuhan, ciri-ciri kas dan perilaku seseorang. Pola berarti sesuatu yang sudah menjadi standar atau baku, sehingga kalau di katakan pola sikap, maka sikap itu sudah baku berlaku terus menerus secara konsisten dalam menghadapi situasi yang di hadapi. C.G. Jung dalam Hall (1993) menjelaskan bahwa: "*Psyche embraces all thought, feeling, and behavior, conscious and unconscious*". Kepribadian itu adalah seluruh pemikiran, perasaan, dan perilaku nyata baik yang disadari maupun yang tidak disadari.

Selanjutnya dengan mengutip pendapat Hall & Lindzey, Yusuf dan Nurihsan (2011) menyebutkan, kepribadian diartikan sebagai (1) keterampilan atau kecakapan sosial (*social skill*) dan (2) kesan yang paling menonjol yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap orang lain (seperti seseorang yang dikesankan sebagai orang yang agresif dan pendiam). Woodworth menyebutkan kepribadian adalah, kualitas tingkah laku total individu. Derlega, Winstead & Jones (2005) mengartikan kepribadian sebagai sistem yang relative setabil mengenai karakteristik individu yang bersifat internal, yang berkontribusi terhadap pikiran, perasaan, dan tingkah laku yang konsisten."

Menurut Alfort kepribadian adalah "*the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment*" artinya kepribadian merupakan

organisasi yang dinamis dalam diri individu seseorang tentang sistem psikofisik yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Dynamic*, merujuk pada perubahan kualitas perilaku (karakteristik) individu, dari waktu ke waktu atau dari situasi ke situasi;
2. *Organization*, yang menekankan pemolaan bagian-bagian struktur kepribadian yang independen, yang masing-masing bagian tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain;
3. *Psychophysical system*, yang terdiri atas kebiasaan, sikap, emosi, sentiment, motif, keyakinan yang kesemuanya merupakan aspek-aspek psikis;
4. *Determine*, yang menunjukkan peranan motivasional sistem psikofisik;
5. *Unique*, yang merujuk pada keunikan atau keragaman tingkah laku individu sebagai ekspresi dari pola sistem psikofisiknya.

Selanjutnya, Abdul Khalik (1983) dalam Rachman dan Gunawan, (2016) mendefinisikan kepribadian sebagai *majmu'ah al-shifat al-aqliyah wa al-khulūqiyah al-lāti yamtazu bihā syakhsu 'an ghairihi*, artinya sekumpulan sifat yang bersifat aklilah dan perilaku yang dapat membedakan seseorang dengan yang lain. Hal yang sama dikemukakan oleh Maramis (1990) kepribadian merupakan cara khas dari individu dalam berperilaku dan merupakan segala sifatnya yang menyebabkan dia dapat dibedakan dengan individu lainnya. Berdasarkan dua pengertian tersebut, maka setiap orang memiliki kepribadiannya masing-masing yang tidak akan sama antara satu dengan yang lainnya. Maka kepribadian itu bersifat khas yang membedakan seseorang dari yang lain.

Adapun yang dimaksud dengan kepribadian anak adalah sikap dan tingkah laku yang dimiliki oleh anak, dan mencerminkan sikap anak tersebut. Setiap anak memiliki sikap dan tingkah laku yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya, dan mempunyai karakter serta kepribadiannya masing-masing. Perbedaan kepribadian

yang dimiliki oleh anak itu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal.

Anak diartikan sebagai manusia yang masih kecil ataupun manusia yang belum dewasa (Poerwadarminta, 1984). Menurut Koesnan (2005) anak-anak yaitu manusia muda dalam umur muda dalam jiwa dan perjalanan hidupnya karena mudah terpengaruh untuk keadaan sekitarnya. Oleh karena itu, anak-anak perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh (Gosita, 1992).

Pengertian anak berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002, Pasal 1 ayat (1) tentang Perlindungan Anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan. Dijelaskan dalam Pasal 330 Kitab Undang-undang Hukum Perdata (KUHP), anak adalah orang belum dewasa yang belum mencapai umur 21 tahun dan tidak lebih dahulu menikah. Akan tetapi, jika telah menikah sebelum umur 21 tahun kemudian bercerai atau ditinggal mati oleh suaminya sebelum genap umur 21 tahun, maka ia tetap dianggap sebagai orang yang telah dewasa bukan anak-anak (Tjitrosudibio, 2002).

Berdasarkan Undang-undang Nomor 4 Tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak, bahwa yang dimaksud dengan anak adalah seseorang yang belum mencapai umur 21 (dua puluh satu) tahun dan belum pernah kawin. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia menyebutkan bahwa anak adalah setiap manusia yang berusia di bawah 18 (delapan belas) tahun dan belum menikah, termasuk anak yang masih dalam kandungan apabila hal tersebut demi kepentingannya. Berdasarkan pada beberapa penjelasan tentang batasan umur anak sebagaimana tersebut di atas, bahwa yang dimaksud dengan anak adalah mereka yang belum mencapai usia 18 atau 21 tahun, akan tetapi diberikan catatan yakni, apabila mereka belum menikah. Sementara jika mereka menikah maka tidak lagi dikategorikan sebagai anak.

Kepribadian anak merupakan tahapan kepribadian pada fase tertentu, yakni pada masa anak-anak. Fase anak-anak sebagaimana dikemukakan oleh Syamsu Yusuf (2005) ialah dimulai pada fase pra

sekolah, yakni usia 3-6 tahun, fase sekolah usia SD/MI yakni usia 6-12 tahun, dan fase remaja yakni usia 13-21 tahun. Dari sudut perkembangan keagamaan, menurut Drajat (1970) pada fase 3-6 tahun ini merupakan masa yang paling subur dalam menanamkan rasa agama, pembentukan kebiasaan-kebiasaan yang sesuai dengan ajaran agama yang dilakukan melalui pendidikan orang tua dan guru. Kesadaran beragama pada fase ini ditandai dengan, (1) sikap keagamaanya yang menerima (*reseptif*) meskipun sudah banyak menerima, (2) pandangan ketuhanan yang dipersonifikasikan (*anthropomorph*), (3) penghayatan keruhanian yang masih belum mendalam atau masih dipermukaan, dan (4) pemahaman ketuhanan yang masih menurut hayalan dirinya sesuai dengan taraf berfikirnya yang masih bersifat egosentrik (sudut pandang dirinya). Oleh karena itu, dalam pengajaran agama kepada mereka harus disesuaikan dengan perkembangan intelektualnya yang masih bersifat konkrit operasional, sesuai dengan perkembangan intelektualnya yang terungkap dalam kemampuan berbahasa, yang sudah membentuk kalimat, mengajukan pertanyaan, serta perkembangan motoriknya yang semakin matang. Kepada mereka juga mulai ditanamkan dan pembiasaan akhlak mulia, seperti memberi dan menjawab salam, membaca basmalah ketika mengawali sesuatu pekerjaan, dan mengucapkan alhamdulillah ketika mengakhirinya, menghormati kedua orang tua, memelihara kebersihan dan lain sebagainya.

Pada fase anak-anak usia 6 sampai dengan 12 tahun anak-anak sudah memiliki kesadaran beragama yang ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut, (1) penerimaan terhadap sikap keagamaan walau sudah dimulai dengan pengertian-pengertian, (2) pandangan tentang ketuhanan sudah diperoleh secara rasional berdasarkan kaidah logika, dan (3) penghayatan secara ruhaniah semakin mendalam dan pelaksanaan kegiatan ritual diterimanya sebagai keharusan moral (Syamsudin, 2002). Kepercayaan kepada Tuhan merupakan sikap emosi yang berhubungan erat dengan kebutuhan jiwa akan kasih sayang dan perlindungan. Oleh karena itu, dalam pengenalan Tuhan kepada mereka lebih menitik beratkan kepada sifat-sifat pengasih dan

penyayangnya, bukan sifat-sifat Tuhan yang menghukum, mengadzab, atau memberi siksaan dengan neraka.

Dengan demikian, pemberian materi pendidikan agama kepada mereka, pada fase ini menurut Syamsu Yusuf (2005) disamping pengembangan pemahaman, juga memberikan latihan-latihan atau pembiasaan keagamaan, seperti ibadah dan akhlak. Materi yang diberikan merupakan pengembangan dan perluasan dari materi keagamaan sebelumnya yang disampaikan pada fase Taman Kanan-Kanak. Mereka juga perlu diperkenalkan kepada hukum halal dan haram, yang terkait dengan makanan dan minuman, serta perbuatan, juga dikenalkan perbuatan wajib dan sunah yang terkait dengan ibadah.

Adapun pada fase remaja (13-21 tahun) merupakan fase *starting point* pemberlakuan hukum syari'ah (*wajib, haram, sunah, makruh, dan mubah*) karena sudah masuk pada usia *baligh*. Mereka mulai melaksanakan kewajiban agama dalam kehidupannya. Pada fase ini sudah masuk pada kelompok *mukallaf*, yaitu seseorang yang sudah masuk / menerima perintah kewajiban dari Allah Swt., dan menjauhi larangan-Nya. Dengan demikian, mereka sudah dituntut untuk memiliki keyakinan dan kemampuan mengaktualisasikan (mengamalkan) nilai-nilai ajaran agama dalam kehidupan sehari-harinya.

| Nilai-Nilai Agama | Profile Sikap dan Prilaku Remaja  |
|-------------------|---|
| Akidah/Keyakinan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meyakini Allah sebagai pencipta, yang kepadanya semua manusia beribadah;</li> <li>- Meyakini bahwa Allah Maha Melihat terhadap semua perbuatan manusia,</li> <li>- Meyakini bahwa Allah telah menurunkan agama kepada Nabi Muhammad sebagai</li> </ul> |

| Nilai-Nilai Agama | Profile Sikap dan Prilaku Remaja  |
|-------------------|---|
|                   | <p>pedoman hidup umat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meyakini bahwa Allah mengasihi orang-orang yang taat kepada-Nya, dan memurkai orang yang durhaka kepada-Nya</li> <li>- Meyakini bahawa Akhirat tempat pembalasan semua amal manusia</li> </ul>   |
| adab dan Akhlak   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengamalkan ibadah ritual (mahdah), seperti shalat, shaum dan berdoa</li> <li>- Membaca Al-Qur'an dan memahami isinya</li> <li>- Bersikap hormat kepada kedua orang tua</li> <li>- Menjalankan silaturahmi dengan saudara dan orang lain</li> <li>- Bersyukur saat mendapatkan nikmat atau anugerah dari Allah, dan bersabar saat mendapatkan musibah</li> <li>- Berprilaku jujur dan Amanah, memiliki etos kerja, memelihara Kesehatan dan kebersihan lingkungan</li> <li>- Bersikap optimis dalam menghadapi masa depan</li> </ul> |

*Sumber: Syamsu Yusuf: (2005)*

Selanjutnya Pembentukan kepribadian Islami sebagaimana dimaksudkan di atas, sebagaimana dikemukakan oleh Syamsu Yusuf (2005) ialah untuk membentuk kepribadian anak yang shalih, yang terdiri empat jenis keshalihan yakni (1) keshalihan hati (*shālih al-qalbi*), yakni hati yang bening, hati yang tunduk, *ta'at, sami'na wa atha'na* kepada peraturan (perintah dan larangan Allah), (2) keshalihan akal (*shālih al-aql*), yakni cerdas, kreatif, memiliki ghirah, motivasi, semangat untuk berthalab al-ilmu, (3) shalih dalam perbuatan (*shālih al-amali*), melakukan perbuatan yang sesuai dengan perintah dan menjauhi larangan Allah baik yang terkait hubungan dengan sesama manusia (*hablum min al-nās*) maupun hubungan dengan Allah (*hablum min Allāh*), dan (4) keshalihan jasmani (*shālih al-jasadi*), bersih dan sehat jasmaninya.

Pembentukan kepribadian Islami tersebut dilalui melalui beberapa tahapan sebagai berikut, yaitu (1) pemahaman tentang jati diri (*self identity*) sebagai makhluk, (2) pemahaman tentang tujuan hidup, (3) pemahaman tentang tugas dan fungsi hidup, (4) pemahaman bahwa hidup di dunia adalah ujian / cobaan, (5) pemahaman tentang potensi ruhaniah dirinya serta kiat-kiat pengelolannya, (6) kesadaran untuk mengenal diri, (7) mempunyai komitmen yang kuat untuk mewujudkan dirinya sebagai manusia yang bermakna bagi kesejahteraan umat, dan (8) memiliki ketenangan batin (Syamsu Yusuf, 2005).

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepribadian Anak**

Sebagaimana diketahui bahwa manusia memiliki macam-macam kepribadian, ada yang berkepribadian terbuka dan berkepribadian tertutup. Di antara mereka juga ada yang cepat dalam bergaul, bersosialisasi dan ada pula yang tidak, sehingga ada yang cepat dalam membentuk relasi dengan yang lain ada pula yang tidak. Mereka yang terbuka biasanya memiliki kecenderungan mudah bersosialisasi dengan yang lain, sebaliknya mereka yang tertutup akan menemukan kesulitan dalam bergaul dan bersosialisasi (Gunawan, 2014).

Adanya perbedaan individu dalam diri manusia sebenarnya merupakan sunatullah dan bersifat *given*, baik dari segi fisik maupun segi psikis. Begitu juga dalam perkembangan kepribadian setiap manusia memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam teori psikologi bahwa kepribadian seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya, sebagaimana dikemukakan oleh Yusuf L.N. dan Nurihsan (2011) ialah faktor genetika atau disebut hereditas, dan faktor lingkungan (*environment*). Selanjutnya Setiawan (2020) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian seseorang antara lain sebagai berikut.

*Pertama*, faktor biologis. Pada tiap-tiap orang pasti mempunyai warisan biologis yang berbeda dengan orang yang lainnya juga. Warisan biologis tersebut dapat berupa bentuk fisik yang berbeda diantara 1 orang dengan orang yang lain, bahkan juga pada anak kembar sekalipun. Karakteristik fisik seseorang tersebut dapat menjadi salah satu dari faktor penentu perkembangan kepribadian yang sesuai dengan bagaimana ia dapat memahami keadaan dirinya serta juga bagaimana ia diperlakukan didalam masyarakat.

*Kedua*, faktor geografis dan kebudayaan khusus. Letak geografis yang berbeda tersebut akan menghasilkan suatu jenis kebudayaan yang akan berbeda pula. Misalnya saja masyarakat pesisir yang akan menghasilkan kebudayaan nelayan, dengan masyarakat pedesaan yang akan menghasilkan kebudayaan petani, serta juga kebudayaan masyarakat kota. Letak geografis tersebut sebenarnya hanya merupakan dari karakteristik kepribadian umum dari suatu lingkungan masyarakat dan juga tidak semua warga masyarakat tersebut termasuk di dalamnya. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa kepribadian umum adalah suatu kepribadian yang dipunyai oleh sebagian besar anggota kelompok masyarakat.

*Ketiga*, faktor pengalaman kelompok. Selama kehidupan seseorang, pasti terdapat kelompok-kelompok tertentu yang diserap adanya gagasan-gagasan serta juga norma-normanya oleh seseorang. Kelompok keluarga merupakan kelompok pertama yang akan dilalui oleh suatu individu dan juga mungkin yang mempunyai peranan

paling penting bagi pembentukan kepribadian seseorang. Kelompok lain yang dapat menjadi referensi individu didalam membentuk suatu kepribadiannya ialah kelompok bermain. Peranan kelompok bermain tersebut akan semakin berkurang pengaruhnya beriringan dengan pertambahnya usia seseorang. Selain dari keluarga serta kelompok bermain, kelompok mejemuk juga mempunyai peranan yang cukup besar bagi pembentukan suatu kepribadian seseorang. Kelompok mejemuk tersebut menunjuk pada suatu kenyataan masyarakat yang sangat bermacam-macam. Bermacam-macam dalam kelompok masyarakat ini memiliki pandangan-pandangan yang berbeda beda juga dalam memandang nilai serta norma. Didalam suatu keadaan perbedaan seperti ini, seorang individu tersebut hendaknya dapat menentukan sendiri apa sih yang dianggapnya baik bagi dirinya sehingga tidak terhanyut didalam arus perbedaan yang terjadi didalam masyarakat majemuk ditempatnya berada.

*Keempat*, faktor pengalaman unik. Dua orang yang hidup di lingkungan yang sama, belum tentu akan mempunyai kepribadian yang sama. Hal itu disebabkan karena adanya pengalaman yang pernah didapatkan oleh masing-masing individu yang selalu bersifat unik serta juga tidak ada seorangpun yang menyamainya. Itulah kenapa dua orang individu yang hidup di suatu lingkungan yang sama tidak akan dapat menghasilkan kepribadian yang juga sama, bahkan pada orang yang lahir kembar sekalipun.

Lebih lanjut, Purwanto (2006) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian anak, antara lain: faktor biologis, faktor sosial. Faktor biologis merupakan faktor yang berhubungan dengan keadaan jasmani, atau seringkali pula disebut faktor fisiologis seperti keadaan genetik, pencernaan, pernafasaan, peredaran darah, kelenjar-kelenjar, saraf, tinggi badan, berat badan, dan sebagainya. Sebagaimana diketahui bahwa keadaan jasmani setiap orang sejak dilahirkan telah menunjukkan adanya perbedaan. Hal ini dapat dilihat pada setiap bayi yang baru lahir. Ini menunjukkan bahwa sifat-sifat jasmani yang ada pada setiap orang ada yang diperoleh dari keturunan, dan ada pula yang merupakan pembawaan anak/orang itu masing-masing.

Faktor sosial yang dimaksud di sini adalah masyarakat; yakni manusia- manusia lain disekitar individu yang bersangkutan. Termasuk juga kedalam faktor sosial adalah tradisi-tradisi, adat istiadat, peraturan-peraturan, bahasa, dan sebagainya yang berlaku dimasyarakat itu. Sejak dilahirkan, anak telah mulai bergaul dengan orang-orang disekitarnya. Dengan lingkungan yang pertama adalah keluarga. Dalam perkembangan anak, peranan keluarga sangat penting dan menentukan bagi pembentukan kepribadian selanjutnya. Keadaan dan suasana keluarga yang berlainan memberikan pengaruh yang bermacam-macam pula terhadap perkembangan kepribadian anak.

Pengaruh lingkungan keluarga terhadap perkembangan anak sejak kecil adalah sangat mendalam dan menentukan perkembangan pribadi anak selanjutnya. Hal ini disebabkan karena pengaruh itu merupakan pengalaman yang pertama, pengaruh yang diterima anak masih terbatas jumlah dan luasnya, intensitas pengaruh itu sangat tinggi karena berlangsung terus menerus, serta umumnya pengaruh itu diterima dalam suasana bernada emosional. Kemudian semakin besar seorang anak maka pengaruh yang diterima dari lingkungan sosial makin besar dan meluas.

Faktor kebudayaan. Perkembangan dan pembentukan kepribadian pada diri masing-masing orang tidak dapat dipisahkan dari kebudayaan masyarakat di mana seseorang itu dibesarkan. Beberapa *aspek kebudayaan* yang sangat mempengaruhi perkembangan dan pembentukan kepribadian antara lain: (a) nilai-nilai (*values*). Di dalam setiap kebudayaan terdapat nilai-nilai hidup yang dijunjung tinggi oleh manusia-manusia yang hidup dalam kebudayaan itu. Untuk dapat diterima sebagai anggota suatu masyarakat, kita harus memiliki kepribadian yang selaras dengan kebudayaan yang berlaku di masyarakat itu, (b) adat dan tradisi. Adat dan tradisi yang berlaku disuatu daerah, di samping menentukan nilai- nilai yang harus ditaati oleh anggota-anggotanya, juga menentukan pula cara-cara bertindak dan bertingkah laku yang akan berdampak pada kepribadian seseorang, (c) pengetahuan dan keterampilan. Tinggi rendahnya

pengetahuan dan keterampilan seseorang atau suatu masyarakat mencerminkan pula tinggi rendahnya kebudayaan masyarakat itu. Makin tinggi kebudayaan suatu masyarakat makin berkembang pula sikap hidup dan cara-cara kehidupannya.

Faktor Bahasa. Di samping faktor-faktor kebudayaan yang telah diuraikan di atas, bahasa merupakan salah satu faktor yang turut menentukan cirri-ciri khas dari suatu kebudayaan. Betapa erat hubungan bahasa dengan kepribadian manusia yang memiliki bahasa itu. Karena bahasa merupakan alat komunikasi dan alat berpikir yang dapat menunjukkan bagaimana seseorang itu bersikap, bertindak dan bereaksi serta bergaul dengan orang lain.

Studi tentang faktor-faktor kepribadian secara lebih terperinci sebagaimana dikemukakan oleh Abdul Mujib (1999) dibahas dari berbagai aliran, yakni (1) *empirisme*, (2) *nativisme* dan (3) *konvergensi*. Empirisme merupakan suatu aliran yang menitikberatkan bahwa lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap tingkah laku seseorang. Aliran ini dilatar belakangi oleh asumsi bahwa manusia lahir dalam keadaan netral, ia bagaikan kertas putih (*tabula rasa*) yang dapat ditulisi oleh apa saja yang dikehendaki. Oleh karena itu, pembentukan kepribadian ditentukan oleh luar diri, yang disebut dengan lingkungan.

Menurut (Mahmud, 1984) lingkungan yang mempengaruhi kepribadian secara umum terdiri atas lima aspek, yakni geografis, historis, sosiologis, kultural dan psikologis. Lingkungan geografis disebut pula lingkungan alamiah, yaitu lingkungan yang ditentukan oleh letak wilayah seperti daratan, pegunungan, pesisir pantai (lautan), kondisi iklim (gurun sahara, tropik, sedang, salju) sumber penghasilan, seperti industri, pertanian, pertambangan, dan lain sebagainya. Lingkungan historis yang ditentukan oleh ciri suatu masa, atau era dengan segala bentuk perkembangan peradabannya. Misalnya masa klasik, masa kemunduran, masa pencerahan, masa kebangkitan, era revolusi, era informasi, yang masing-masing era memiliki corak peradabannya sendiri. Lingkungan sosiologis yaitu lingkungan yang ditentukan dengan hubungan antar individu dalam

suatu komunitas sosial. Hubungan ini selalu dikaitkan dengan tradisi, nilai-nilai, peraturan dan perundangan. Lingkungan kultural ditentukan oleh kultur masyarakat, seperti cara berpikir, bertindak, berperasaan dan sebagainya. Masing-masing lingkungan tersebut memiliki pengaruh besar dalam kepribadian seseorang, walaupun proporsinya tidak harus seimbang.

Sementara itu, aliran nativisme sebagai suatu aliran yang menitik beratkan pada bahwa kepribadian seseorang dapat dipengaruhi oleh sifat bawaan, dan keturunan sebagai penentu tingkah laku seseorang. Aliran ini memandang bahwa keturunan sebagai penentu kepribadian. Aliran ini dilatar belakangi oleh asumsi bahwa dalam diri seorang anak terdapat banyak kesamaan, baik fisik maupun psikis, dari keturunannya. Perbedaan individu seseorang dipengaruhi oleh gen yang mewarisi sifat nenek moyang. Menurut Ali Rajab (1961) dalam Abdul Mujib (2019) bahwa terdapat lima jenis hal yang dapat diwariskan dari orang tua kepada anak-anaknya, yakni (1) pewarisan yang bersifat jasmaniyah, seperti warna kulit, bentuk tubuh, sifat rambut dan lain sebagainya, (2) pewarisan yang bersifat intelektual seperti kecerdasan dan kebodohan, (3) pewarisan yang bersifat tingkah laku, seperti tingkah laku terpuji dan tercela, lemah lembut atau keras kepala, taat atau durhaka, (4) pewarisan yang bersifat alamiah yakni yang bersifat internal yang dibawa sejak kelahiran anak tanpa dipengaruhi oleh faktor eksternal, dan (5) pewarisan yang bersifat sosiologis yakni pewarisan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Sementara itu, aliran konvergensi merupakan aliran yang menggabungkan kedua aliran di atas, yakni interaksi antara faktor hereditas dan faktor lingkungan dalam pembentukan kepribadian seseorang. Menurut konvergensi bahwa hereditas tidak akan berkembang dengan baik tanpa dipengaruhi oleh rangsangan atau atau faktor lingkungan, demikian pula sebaliknya bahwa lingkungan tidak akan membina kepribadian seseorang yang ideal tanpa didasari oleh faktor hereditas. Oleh karena itu, kedua faktor ini saling melengkapi satu sama lain. dengan demikian, penulis sepakat dengan

apa yang dikemukakan oleh Abdul Mujib (2019) bahwa kepribadian seseorang dipengaruhi oleh dua faktor dasar dan ajar. Keduanya mempengaruhi kepribadian, hanya saja tidak semuanya dominan.

### **Tipologi Kepribadian Anak**

Secara umum sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli psikologi, kepribadian manusia terbagi menjadi tiga, yakni *introvert*, *extrovert* dan *ambievert*. *Introvert* atau *Introversion* adalah kepribadian manusia yang lebih berkaitan dengan dunia dalam pikiran manusia itu sendiri. Jadi manusia yang memiliki sifat *introvert* ini lebih cenderung menutup diri dari kehidupan luar. Mereka adalah manusia yang lebih banyak berpikir dan lebih sedikit beraktifitas. Mereka juga orang-orang yang lebih senang berada dalam kesunyian atau kondisi yang tenang, daripada di tempat yang terlalu banyak orang.

Ciri-ciri seseorang yang memiliki kepribadian *introvert* adalah (1) senang menyendiri, (2) pemikir, (3) pemalu, (4) pendiam, (5) lebih senang bekerja sendirian, (6) lebih suka berinteraksi secara langsung dengan satu orang (*one on one interaction*), (7) Susah bergaul (atau kuper), (8) senang berimajinasi, (9) jarang bercerita, lebih suka mendengarkan orang bercerita, (10) Senang dengan kegiatan yang tenang (membaca, bermain komputer, memancing, bersantai dsb), (11) lebih senang mengamati dalam sebuah interaksi, (12) berpikir dulu baru berbicara/melakukan, dan (13) lebih mudah mengungkapkan perasaan dengan tulisan.

Sementara itu, kepribadian yang *extrovert* atau *extraversion* merupakan kebalikan dari *introvert*. Manusia dengan kepribadian *extrovert* lebih berkaitan dengan dunia di luar manusia tersebut. Jadi manusia yang memiliki kepribadian *extrovert* ini lebih cenderung membuka diri dengan kehidupan luar. Mereka adalah manusia yang lebih banyak beraktifitas dan lebih sedikit berpikir. Mereka juga orang-orang yang lebih senang berada dalam keramaian atau kondisi dimana terdapat banyak orang, daripada di tempat yang sunyi.

Di antara seseorang yang memiliki kepribadian *extrovert* adalah, (1) senang bersama orang, (2) percaya diri (bahkan terkadang

bisa berlebihan), (3) aktif, (4) lebih senang bekerja kelompok, (5) lebih suka berinteraksi dengan banyak orang sekaligus, (6) mudah bergaul (supel), (7) Senang beraktifitas, (8) lebih senang bercerita, daripada mendengarkan orang bercerita, (9) senang dengan kegiatan dengan banyak orang (jalan-jalan, pergi ke konser, nongkrong, berpesta dan lain sebagainya), (10) lebih senang berpartisipasi dalam sebuah interaksi, dan (11) lebih mudah mengungkapkan perasaan dengan kata-kata

Adapun seseorang yang memiliki kepribadian *ambievert* atau *ambiversion* adalah kepribadian manusia yang memiliki dua kepribadian, yaitu *introvert* dan *extrovert*. Manusia dengan kepribadian *ambievert* dapat berubah-ubah dari *introvert* menjadi *extrovert*, atau sebaliknya. Memiliki kepribadian *ambievert* ini bisa dibilang baik, karena manusia tersebut bisa fleksibel untuk beraktifitas sebagai *introvert* ataupun *extrovert*, serta dapat berinteraksi dengan *introvert* dan *extrovert* dengan baik. Tidak seperti *introvert* yang susah bergaul dengan *extrovert* dan sebaliknya. Namun, kekurangan dari kepribadian ini, karena memiliki kepribadian di antara *introvert* dan *extrovert*, orang dengan kepribadian *ambievert* jadi sering terlihat *moody*, karena sifatnya yang sering berubah-ubah.

Selanjutnya, Littauer (1996) membagi kepribadian anak menjadi empat, yaitu melankolis, sanguinis, koleris, dan plegmatis. Seorang anak yang memiliki kepribadian sanguinis dikenal sebagai pribadi yang ramah, energik, ceria, dan suka berbicara. Anak-anak ini memiliki banyak ide dan senang untuk berbicara menyampaikannya entah itu hal yang serius, atau sekedar mencairkan suasana. Anak yang berkepribadian sanguinis cenderung memiliki kemampuan sosial yang tinggi, mereka terbiasa mencari perhatian, dukungan, atau pengakuan dari orang-orang di sekitar mereka. Anak yang berkepribadian sanguinis juga biasanya memiliki sifat emosional, sensitif terhadap apa yang orang pikirkan tentang dirinya. Oleh karena itu, anak-anak yang memiliki kepribadian sanguitis membutuhkan bimbingan dari orangtua, khususnya dalam hal mengatur perasaan mereka juga berpikir sebelum bertindak.

Berbeda dengan anak yang memiliki kepribadian sanguinis yang gemar berbicara, anak yang memiliki kepribadian melankolis dikenal sebagai anak-anak yang tenang dan pendiam. Mereka benar-benar seorang pencinta kesunyian dan ketenangan. Anak yang berkepribadian melankolis juga memiliki ciri sifat pemikir, perfeksionis, dan tidak suka diganggu. Mereka terbiasa melakukan pekerjaannya sendirian, meski begitu hasilnya selalu sistematis dan tepat waktu. Sifat perfeksionis yang membuat anak-anak yang berkepribadian melankolis menjadi mudah kecewa juga pesimis ketika usaha dan kerja keras mereka tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan. Akan tetapi, walau mereka menyukai kesendirian, anak-anak yang berkepribadian ini sebenarnya membutuhkan dukungan, kepekaan, dan pengertian dari orang lain, terutama dari orang tua. Dukungan dari orang terdekat membuat mereka lebih bersemangat dalam mengerjakan aktivitas mereka. Mereka juga senang jika keluarga dan sahabat memberikan anak-anak ini ruang untuk berkreasi dan bekerja.

Adapun anak yang berkepribadian plegmatis seringkali dianggap sebagai anak pemalu dan terkesan membosankan. Padahal sebenarnya mereka merupakan seorang pendengar yang baik dan rendah hati. Anak yang berkepribadian plegmatis memiliki ciri-ciri lainnya seperti konsisten, tenang, penuh perhatian, serta tidak tergesa-gesa. Anak-anak ini terbiasa melakukan sesuatu dengan maksimal ketika termotivasi. Anak dengan tipe plegmatis memiliki beberapa sifat negatif, seperti acuh terhadap lingkungan sekitar dan sering menunda pekerjaan. Anak yang berkepribadian plegmatis membutuhkan dorongan dari orangtua agar lebih berani berbicara dan mengekspresikan diri mereka sendiri. Selain itu, orangtua juga dapat membimbing anak-anak ini agar lebih teratur, khususnya agar mereka tidak menunda-nunda pekerjaan.

Sementara itu, anak yang memiliki kepribadian koleris lekat dengan karakter tegas, menyukai tantangan, bertindak dengan cepat, dan berorientasi pada tujuan. Anak berkepribadian koleris merupakan anak yang penuh semangat dan suka melakukan hal-hal yang seru.

Walau sepintas anak yang berkepribadian koleris ini mirip dengan anak berkepribadian sanguinis, mereka sama-sama suka mencari perhatian dan penghargaan dari orang lain. Akan tetapi bedanya, anak yang berkepribadian koleris cenderung melakukan pekerjaannya dengan sembarangan dan tidak sabaran. Menjadikan mereka pribadi yang keras kepala juga tidak peka terhadap perasaan orang lain. Oleh karena itu, anak yang berkepribadian ini perlu dibiasakan menyelesaikan masalah dengan kepala dingin melalui komunikasi yang baik. Mereka juga perlu dibimbing untuk dapat lebih menghargai orang lain.

### **Tahap Perkembangan Kepribadian Anak**

Menurut Freud dalam Hall and Lindzey (1993) menyebutkan bahwa kepribadian telah terbentuk pada akhir tahun kelima, dan bahwa perkembangan berikutnya sebagian besar hanya merupakan elaborasi terhadap struktur dasar tersebut. Bahkan ia sampai pada kesimpulan, berdasarkan pengalaman-pengalamannya bahwa eksplorasi mental mereka (para pasien psikoanalisis) menjurus pada pengalaman-pengalaman awal masa anak-anak, yang ternyata berperan menentukan terhadap perkembangan neouris dikemudian hari. Menurutnya, kepribadian seseorang berkembang sebagai respon terhadap empat sumber tegangan pokok, yakni (1) proses-proses pertumbuhan fisiologis, (2) frustrasi-frustrasi, (3) konflik-konflik, dan (4) ancaman-ancaman. Sebagai akibat dari munculnya tegangan-tegangan tersebut maka seseorang terpaksa mempelajari cara-cara mereduksikan atau mengantisipasi tegangan-tegangan tersebut. Selanjuta Sulvian dalam Hall and Lindzey (1993) menyebutkan tahapan perkembangan kepribadian seseorang dan membaginya menjadi enam tahapan, yakni (1) masa bayi, (2) masa kanak-kanak, (3) masa pueral, (4) masa pra-adolesen, (5) masa adolesen awal, dan (6) masa adolesen akhir. Sementara itu,

Setiyowati (2020) membagi perkembangan kepribadian anak menjadi tiga fase atau tahapan, yakni (1) fase bayi, (2) fase anak-anak empat sampai dengan enam tahun, dan (3) fase usia sekolah. Ketika

masa bayi, mulai lahir sampai dengan bisa berbicara. Ini merupakan masa dimana daerah oral menjadi daerah utama dalam interaksi diantara bayi dengan lingkungannya. Pada masa bayi, kepribadian perlahan-lahan mulai terbentuk. Terbentuknya kepribadian anak memang tergantung dengan kondisi lingkungannya. Pada tahap ini, bayi belajar “pelajaran kepribadian” yang paling dasar, yaitu kepercayaan dan kasih sayang. Saat itu, bayi akan mulai mengenal rasa kasih sayang, rasa nyaman dan aman, serta rasa percaya dari orang-orang sekitarnya, terutama orangtua.

Sebagaimana dikemukakan oleh Cooley bahwa tahap perkembangan kepribadian yang pertama dimulai sejak usia dini, yaitu pada usia satu sampai dua tahun. Pada usia ini anak sudah mulai mengenali dirinya sendiri. Pada fase pertama ini kepribadian orang dibedakan menjadi dua bagian. Unsur dasar yang dimaksud adalah unsur dasar kepribadian (*basic personality structure*) dan *capital personality*. Kedua unsur dasar ini merupakan sifat dasar manusia yang berasal dari biologis secara turun temurun. Bagian pertama yang berisi unsur unsur dasar sikap yang disebut *attitudes*. *Attitudes* bisa bersifat permanen dan tidak mudah berubah di masa depan. Bagian kedua berisi unsur unsur keyakinan atau disebut juga *capital personality* dan bersifat lebih fleksibel dan mudah dirubah atau dapat dievaluasi atau direkonstruksi kembali di kemudian hari (Setiyowati, 2020)

Tahap kedua dari perkembangan kepribadian anak, terjadi ketika mereka berusia dua sampai dengan enam tahun. Anak yang diasuh dan dididik dengan baik, akan mulai belajar dan mengerti tentang konsep kemandirian. Apalagi, di usia tersebut anak-anak baru mulai aktif menggunakan semua inderanya untuk mengeksplor lingkungan sekitarnya. Sehingga, tahap ini adalah tahapan yang pas bagi orangtua untuk mengajarkan anak untuk lebih mandiri serta percaya diri.

Fase kedua merupakan fase yang paling dominan dalam membentuk kepribadian dan bakat pada seseorang. Fase ini ada pada usia dua sampai tiga tahun. Fase ini adalah fase perkembangan

potensi yang memang sudah dimiliki oleh anak. Perkembangan karakter yang terjadi sesuai dengan lingkungan tempat tinggal dan tipe pergaulannya, struktur budaya dan nilai pada masyarakat sosialnya.

Pada fase ini anak bisa sudah memahami pandangan orang lain terhadap dirinya, misalnya manis, cantik, bodoh, pintar, atau lainnya. Penilaian bisa terjadi secara positif atau negatif. Apabila anak mendapatkan penilaian positif maka anak akan merasakan rasa bahagia, senang. Sebaliknya apabila anak mendapatkan penilaian negatif, maka anak akan merasa sedih, frustrasi. Dengan begitu anak akan berusaha untuk merubah dirinya dengan kepribadian yang baik agar mendapatkan perhatian positif dari orang-orang disekitarnya. Fase ini berlangsung cukup panjang sampai menjelang dewasa dan mulai tampak perilaku khusus yang menandakan karakter unik seseorang tersebut.

Fase ketiga (anak usia sekolah). Pada tahap ini, anak sudah semakin besar sehingga semakin banyak pelajaran terkait kepribadian yang bisa mereka pelajari, seperti, berhubungan dengan teman sebaya, belajar untuk disiplin, inisiatif terhadap sesuatu hal, dan belajar untuk bekerja dalam satu tim. Pada tahapan ini, kepribadian anak sudah mulai terlihat hingga ia dewasa. Bahkan dalam sebuah penelitian dinyatakan bahwa kepribadian anak ketika ia memasuki tahap kelas satu sekolah dasar adalah prediktor yang kuat dalam memprediksi kepribadiannya saat ia berusia dewasa. Setelah itu, karakter anak akan terus berkembang seiring dengan pengalaman yang ia dapatkan, dan memengaruhi kepribadian anak hingga ia dewasa.

Pada fase ketiga ini merupakan proses perkembangan kepribadian seseorang yang mulai luas. Fase ini merupakan fase terakhir. Fase ini ditandai dengan semakin stabilnya karakter seseorang dengan perilaku khususnya. Pada fase ini perkembangan kepribadian cenderung menetap secara permanen yaitu dengan terbentuknya perilaku yang khas dan perwujudan kepribadian yang bersifat abstrak sebelumnya. Fase ketiga ini bisa terbentuk sampai usia dewasa yaitu sampai usia 25-28 tahun.

## Pengukuran Kepribadian

Sobur (2003) menyatakan bahwa terdapat beberapa cara untuk mengukur kepribadian, di antaranya. *Pertama*. Observasi direk, merupakan observasi yang berbeda dengan observasi biasa. Observasi ini mempunyai sasaran yang khusus, sedangkan observasi biasa mengamati seluruh tingkah laku subjek. Observasi direk dilakukan dengan memilih situasi tertentu, yaitu pada saat dapat diperkirakan munculnya indikator dari ciri-ciri yang ingin diteliti, dilakukan dalam situasi yang dikontrol, dapat diulang dan dapat dibuat replikasinya. Observasi direk juga disebut dengan observasi *quasi experimental*, terdapat tiga tipe metode dalam observasi direk, yaitu: (a) *time sampling method*, Setiap subjek diselidiki pada periode waktu tertentu. Periode tersebut bisa berlangsung selama beberapa detik, beberapa menit, atau bahkan beberapa jam, tergantung pada tipe tingkah laku atau indikator atau ciri-ciri yang ingin diteliti, (b) *incident sampling method*. Dalam metode ini, sampling dipilih dari berbagai tingkah laku. Laporan observasinya berupa catatan-catatan yang mencakup intensitas, lama waktunya, dan efek-efek setelah respon, (c) metode buku harian terkontrol. Dilakukan dengan cara mencatat dalam buku harian tentang tingkah laku khusus yang ingin diketahui oleh yang bersangkutan. Syarat penggunaan metode ini yaitu peneliti adalah orang dewasa dan cukup inteligen, serta dilakukan untuk pengabdian pada perkembangan ilmu pengetahuan.

*Kedua*, dengan melakukan wawancara (*Interview*). Jenis wawancara ini terbagi dalam dua bagian yakni, *stress interview* yang digunakan untuk mengetahui kemampuan seseorang untuk bertahan terhadap hal-hal yang mengganggu emosinya dan seberapa lama seseorang dapat kembali menyeimbangkan emosinya setelah tekanan diadukan, dan *Exhaustive Interview* merupakan cara *interview* yang berlangsung sangat lama, dan diselenggarakan secara *nonstop*. Tujuannya adalah membuat *interviewee* lelah dan melepaskan sikap defensifnya dengan berbicara terus terang. Cara ini biasanya digunakan untuk meneliti para tersangka tindak kriminal dan sebagai pemeriksaan taraf ketiga. Selain itu juga digunakan dalam memilih

pegawai untuk jabatan penting.

*Ketiga*, tes proyektif. Metode ini dilakukan untuk mengetahui proyeksi pribadi seseorang melalui gambar atau hal-hal lain yang dilakukannya. Tes ini memberi peluang kepada *testee* untuk bisa secara bebas memberikan makna atau arti terhadap hal yang disajikan, dan tidak ada pemaknaan yang dianggap benar atau salah. *Keempat*, inventori kepribadian, merupakan kuesioner yang mendorong individu untuk melaporkan reaksi atau perasaannya dalam situasi tertentu. Kuesioner ini mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada setiap orang, dan jawabannya biasanya diberikan dalam bentuk yang mudah dinilai.



## **BAB V**

### **FORMULASI MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

Formulasi strategi pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak merupakan sebuah proses dalam menetapkan program atau rencana kegiatan yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapainya, serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa dalam merumuskan formulasi strategik sebagaimana 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; 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, dalam proses penetapan strategik ialah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya manusia (SDM) yang tersedia, sehingga dapat dilakukan secara bersama-sama dalam merumuskan formulasi manajemen strategik yang efektif dan efisien, guna mengembangkan kegiatan berbagai program pendidikan yang dikelola. 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.

### **Pengembangan Visi dan Misi**

Tujuan yang dicapai oleh sebuah organisasi tentunya dikomunikasikan dalam pernyataan visi dan misi. Visi dan misi yang dirumuskan tentunya 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 yang dapat 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 penting dan krusial dalam sebuah organisasi termasuk dalam organisasi pendidikan berbasis masjid. Dengan demikian, sebelum merencanakan program apa yang akan dilaksanakan, terlebih dahulu perlu adanya perumusan visi dan misi yang jelas dan dapat dicapai. Karena 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 memiliki visi dan misi yang berbeda, hal tersebut tentu sangat tergantung kepada tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing organisasi. 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 yang ingin dicapai di masa yang akan datang (masa depan). Dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi

perusahaan 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), visi adalah 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. Jadi dapat disimpulkan bahwa visi adalah cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

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 komprehensif tentang apa yang diinginkan organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakininya atau gambaran masa depan organisasi. Sama halnya dikemukakan oleh Allison 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 ditetntukan 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 pendidikan agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi pendidikan 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 pendidikan. Oleh karena itu, bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada level *manager* (pucuk pimpinan dalam suatu organisasi pendidikan), 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 (1) 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; (2) 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; (3) penetapan visi, misi dan pemilihan strategi dan tujuan; (4) rencana strategik (*renstra*) dijabarkan dalam rencana operasional (*renop*) yang diimplementasikan dalam berbagai program, (5) penerapan *renstra* dan *renop* melibatkan manajemen puncak, (6) 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 strategik, 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.

Dalam implementasi manajemen strategik, organisasi pendidikan senantiasa melakukan koordinasi antar anggota oragniasai dan *stakeholder*, untuk merumuskan dan merencanakan berbagai kegiatan atau program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi pendidikan. Kegiatan ini diawali dengan menetapkan tujuan-tujuan program setelah menganalisis adanya kebutuhan yang menjadi prioritas organisasi pendidikan, dengan tetap mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Walaupun visi dan misi yang disusun “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 (terutama pendidikan keagamaan) secara umum.

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. Pimpinan organisasi pendidikan 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, memiliki kapabilitas 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.

### **Identifikasi Kesempatan dan Ancaman Eksternal**

Hal yang perlu dilakukan dalam implementasi manajemen strategik pendidikan, bahwa seluruh stakeholder secara bersama-sama dengan yang lain, melakukan analisa terhadap berbagai kesempatan (*opportunity*) dan berbagai ancaman (*threat*) yang kemungkinan datang dari luar (*eksternal*) organisasi pendidikan yang dikelolanya. Hal tersebut dimaksudkan agar berbagai program yang sedang dan akan direncanakan, serta akan dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik, serta memberikan manfaat lebih banyak jamaah serta memberikan kontribusi pada kemajuan pendidikan. 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 Rangkyu (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 Morrissey 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 pendidikan berbasis masjid 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 organisasi pendidikan berbasis masjid ialah bagaimana pengelolaan organisasi tersebut 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 *specific* (khusus), *measurable* (dapat diukur), *acivable* (dapat dicapai), *result oriented* (berorientasi hasil) dan *time bone* (memiliki batas waktu pencapaian).

### **Menentukan Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Hal yang perlu dilakukan dalam implementasi manajemen strategik pendidikan berbasis masjid ialah perlu adanya pembinaan dan arahan serta intruksi terhadap para anggota organisasi (pengurus) yang terlibat dalam kepengurusan. Akan tetapi, banyak anggota organisasi pendidikan yang masih “lemah” dan terlambat dalam memahami kekuatan dan kelemahan internal, yang disebabkan oleh di antaranya kurangnya *responsibility* terhadap lembaga, kurangnya koordinasi antar pengurus dan lemahnya rasa ingin mengembangkan lembaga. Demikian itu terlihat dari beberapa hal berikut:

- a. Kurangnya kontribusi saat mengadakan koordinasi, hanya beberapa pengurus yang mengajukan pendapat. Walaupun

kadang memiliki keinginan yang diutarakan, akan tetapi mereka memilih diam.

- b. Saat melaksanakan program-program hanya dikomandoi segelintir orang saja.
- c. 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.

### **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. Dengan begitu, artinya bila tujuan jangka panjangnya adalah mencetak peserta didik yang memiliki kepribadian Islami, dengan didukung manajemen modern yang rapi dan tertib, maka di masa yang akan datang berbagai program yang dirancang akan berjalan dengan baik, serta pendidikan berbasis masjid akan mengalami peningkatan yang lebih maju.

### **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 dapat dimaknai sebagai sesuatu yang dibangun dari hasil “pertemuan” antara nilai-nilai yang dianut oleh *top management* lembaga pendidikan sebagai pemimpin, dengan nilai-nilai yang dianut oleh para pendidik. 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 dinternalisasikan 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.



## **BAB VI**

### **IMPLEMENTASI DAN EVALUASI MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN**

#### **Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan**

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 implelementasi 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 hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa hasil perencanaan yang dilakukan oleh organisasi pendidikan 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. Akan tetapi, bila dilihat dari aspek perencanaan yang telah disusun dibuat untuk pengembangan dan pemberdayaan umat dan pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan, 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 nan 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 pelaksanaan, secara umum pada lembaga pendidikan 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 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 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.

## Evaluasi Manajemen Strategik Pendidikan

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 di telaah 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 dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan. Mereka mengetahui berbagai kendala yang dihadapi oleh pengrus organisasi pendidikan, 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 melalui 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.

Akan tetapi masih ditemukan kelemahan dalam mengevaluasi atau *mereview* faktor internal yang dapat mengganggu atau menurunkan mutu pendidikan berbasis masjid yang datang dari internal. 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.

Visi dan misi harusnya menjadi acuan dalam mengevaluasi ketercapaian strategi. Akan tetapi, karena visi dan misi yang 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 organisasi yang utama, seperti pendidikan berbasis masjid dalam meningkatkan kepribadian anak menjadi *icon* program 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.

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, kerana 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.



## **BAB VII**

### **MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN BERBASIS MASJID; SEBUAH GAGASAN BARU**

Berdasarkan beberapa penjelasan pada bab-bab sebelumnya, juga berdasarkan pada hasil dan temuan-temuan penelitian pada lembaga pendidikan berbasis Islam masjid, peneliti mengemukakan gagasan manajemen strategik pendidikan berbasis masjid dalam mengembangkan kepribadian anak, sebagai berikut:

#### **Perencanaan**

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 implemementasi 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.

## 1. 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.

## 2. 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 mengkomunikasikan 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 tujuang 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.

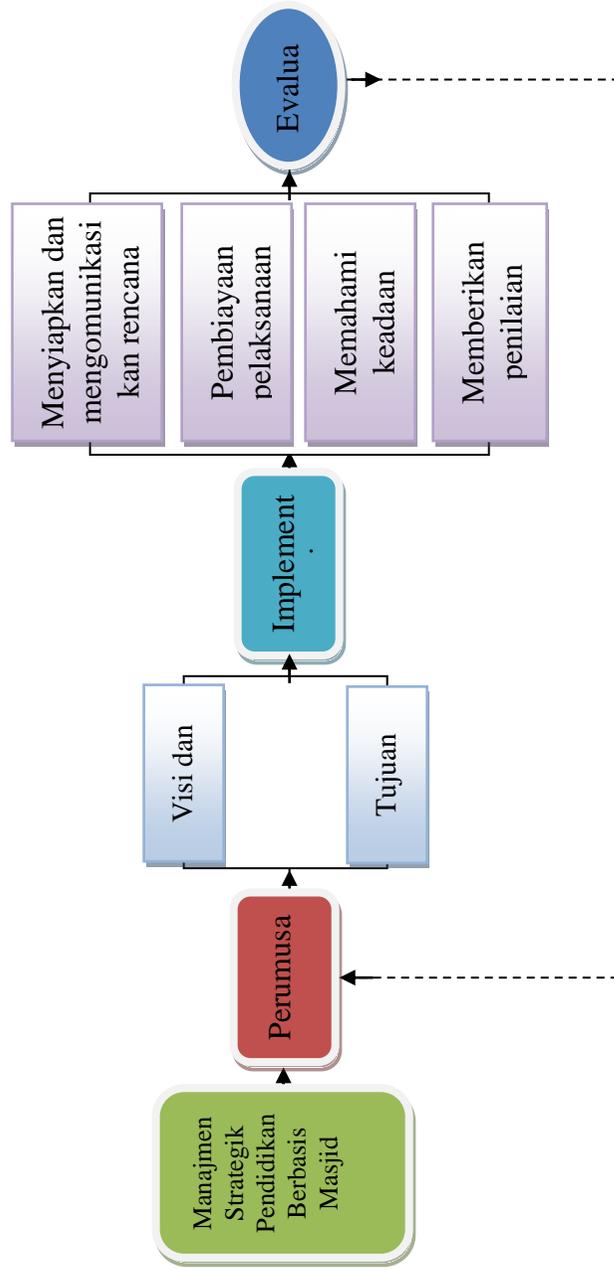
Langkah selanjutnya adalah membuat kebijakan. Kebijakan dapat membantu memecahkan suatu masalah yang muncul. Kebijakan juga sebagai pemandu jalannya penerapan strategi. Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan untuk tindakan tertentu berdasarkan strategi pencapaian yang ditargetkan.

### 3. 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

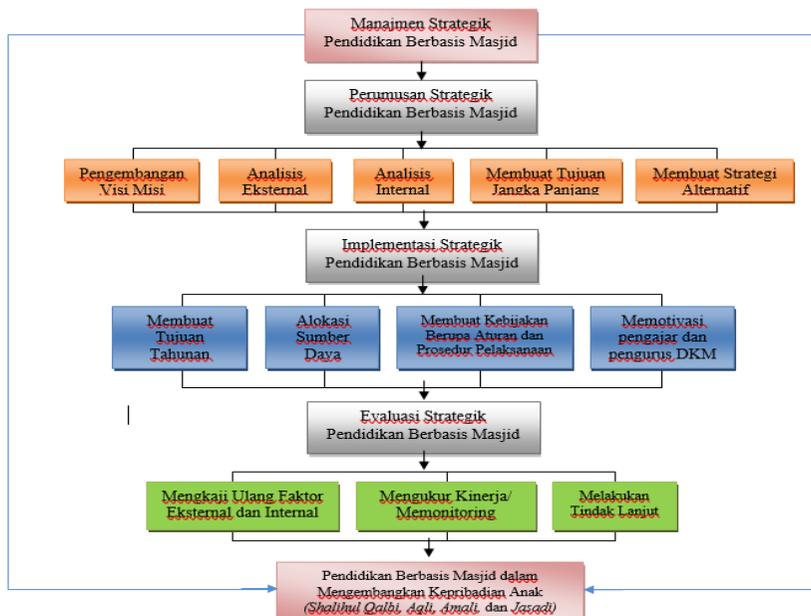


## Pelaksanaan

Produk yang dibuat berupa “Manajmen Strategik Pendidikan Berbasis Masjid dalam Mengembangkan Kepribadian Anak”. Manajemen strategi akan mempresentasikan 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



## **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:

### **1. 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.

### **2. 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.

### **3. Fasilitas dan Prasarana**

Pengurus lembaga pendidikan berbasis masjid dengan 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, ruang pembelajaran, ruang perpustakaan, tempat bermain, dan peralatan pendidikan lainnya.



## BAB VIII PENUTUP

Pada bagian penutup ini penulis ingin menyampaikan bahwa manajemen strategik pendidikan berbasis masjid secara umum diharapkan dapat memberikan masukan-masukan berharga, dan dapat diimplementasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan berbasis masjid di Indonesia, agar pengelolaan lembaga pendidikan berbasis masjid ke depan dikelola secara lebih baik. Sehingga lembaga pendidikan berbasis masjid tidak hanya berjalan 'apa adanya' tetapi berjalan dengan penuh inovasi dan terobosan-terobosan yang lebih mumpuni.

Pengelolaan lembaga pendidikan berbasis masjid nantinya dapat mengembalikan fungsi-fungsi sentra masjid, yang bukan hanya menjadi tempat beribadah *mahdah* (ibadah yang khusus, seperti shalat fardhu), tetapi juga menjadi sentral pembinaan umat Islam secara keseluruhan. Selain itu, masjid juga menjadi sentra pembinaan dan pendidikan bagi pengembangan karakter dan akhlak anak ummat, sehingga dapat mengembangkan kepribadian mereka dengan lebih baik.

Manajemen strategik lembaga 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. 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 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, maka mereka akan senang datang ke masjid.

Dalam perspektif manajemen, layanan yang diberikan lembaga pendidikan berbasis masjid mulai dari perencanaan pelayanan, pelaksanaan atau penerapan layanan, sampai dengan evaluasi layanan. Tahap perencanaan pelayanan merupakan sebuah siklus proses manajemen strategik lembaga pendidikan berbasis masjid. Pada tahapan ini merupakan suatu hal yang harus dilakukan organisasi masjid 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 lembaga pendidikan berbasis masjid dapat dibagi menjadi perencanaan pelayanan bulanan, triwulan, caturwulan dan/atau tahunan. Perencanaan strategik yang telah dirumuskan dan ditetapkan tidak memiliki makna apa-apa, apabila 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.

Langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi, dalam melaksanakan manajemen strategik lembaga 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.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, (2005). *Idiologo Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Alfred, R. L. (2002). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja. Terjemahan Imam Soedjono*. Jakarta: Aksara Baru.
- Aljantani, Abdul Hamid S., (1993). *Usus Al-Tarbiyah Al-Islamiyah Fi al-Sunnah Al-Nabawiyah*, Libiya: Daar Al-Arabiyyah.
- Al-Qahthani, D. S. (2003). *Adab Dan Keutamaan Menuju dan di Masjid. Terj. Muhlisin Ibnu Abdurrahim*. Bandung: Irsyad Baitus Salam.
- Alwisol. (2009). *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Anonimous. (2007). *Undang-undang No 23 tahun 2002 tentang perlindungan anak*. Jakarta: Visimedia.
- Arikunto, Suharsimi, (1989). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, cet. ke-5, Jakarta: Bina Aksara, 1989
- Arifin, Bambang S., dan Rusdiana, (2019). *Manajemen Pendidikan Karakter*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arifin, Muzayyin, (2003). *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arthur A. Thompson, J. d. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Assauri, S. (2011). *Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta: Indonesia.
- Awat, N. J. (1989). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Liberty .
- Ayub, M. E. (2005). *Manajemen Masjid*. Jakarta: Gema Insani.

- Badruddin. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Baswir, R. (2003). *Definisi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Cantika, A. d. (2002). *Manajemen Stratjik*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Coulter, S. P. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Crow and Crow, (1990). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasin.
- Dalyono. (2002). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daryanto, (2011), *Evaluasi Pendidikan*, cet. Ke-3, Jakarta: Rineka Cipta
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi* . Jakarta: Salemba empat.
- David, Fred R., dan Forest R. David. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, S. P. (2014). *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Dirgantoro, Crown. (2001), *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Djamarah. (2008). *Guru dan Anak Didik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusta Bahasa, Edisi Keempat*. Jakarta: Diterbitkan atas Kerjasama Pusat Bahasa dan Penerbit Gramedia.
- Djamil, M. N. (2013). *Anak Bukan untuk Dihukum*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fatah, Nanang. (2016). *Value Based Startegic Management (Manajemen Strategik Berbasis Nilai)*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gazalba, S. (1983). *Masjid Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam*. Jakarta: Pustaka Antara.
- Gazalba, S. (1994). *Masjid Pusat Ibadah Dan Kebudayaan Islam*. Jakarta: Pustaka Al Husna.

- Ghoffar, M. A. (2004). *Terjemahan Ibnu Katsir*. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Glasse, C. (2002). *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gosita, A. (1992). *Masalah perlindungan Anak*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Grafika, R. S. (1997). *UU Kesejahteraan Anak*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Gultom, M. (2010). *Perlindungan Hukum Terhadap Anak*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Gunawan, Heri, (2014) *Pendidikan Islam, Kajian Teoretis dan Pemikiran Tokoh*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gunawan, Heri, (2012) *Pendidikan Karakter, Konsep dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gunawan, Heri, (2022), *Pendidikan Moderasi Beragama di Pesantren, Penelitian di Pesantren Darussalam Ciamis dan Pesantren Cipasung Tasikmalaya*, Bandung: Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Hadi, A. L. (2004). *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hadi, A. S. (2008). *Pendidikan (Suatu Pengantar)*. Surakarta: UNS Press.
- Hall, C. d. (1993). *Teori-Teori Psikodinamik (Klinis). Psikologi Kepribadian Jilid 1*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hall, Calvin S., and Lindzy, Gradner (1993). *Teori-Teori Psikodinamik (Klinis), Seri Psikologi Kepribadian I*, Yogyakarta: Kanisius.
- Hall, Calvin S., and Lindzy, Gradner (1993). *Teori-Teori Holistik (Organismik-Fenomenologis), Seri Psikologi Kepribadian II*, Yogyakarta: Kanisius.
- Hall, Calvin S., and Lindzy, Gradner (1993). *Teori-Teori Sifat dan Behavioristik, , Seri Psikologi Kepribadian III*, Yogyakarta: Kanisius.
- HAM, U.-u. (2006). *Undang-undang HAM Nomor 39 tahun 1999*. Jakarta: Asa Mandiri.
- Hamalik, O. (1990). *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Cetakan Kedelapan belas Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanafie, S. (1988). *Mimbar Masjid, Pedoman untuk para khatib dan pengurus masjid*. Jakarta: Haji Masagung.
- Handyaningrat, S. (2002). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hardiyansyah (2019). *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Handryant, A. N. (2010). *Masjid Sebagai Pusat Pengembangan Masyarakat*. Malang: UIN Maliki.
- Harahap, S. S. (1993). *Manajemen Masjid, Suatu Pendekatan Teoritis dan Organisatoris*. Yogyakarta: Dana Bakti Prima Yasa.
- Harahap, S. S. (1996). *Manajemen Masjid*. Yogyakarta: Bhakti Prima Rasa.
- Hasyim, A. U. (2007). *Menjadi Muslim Kafah*. Yogyakarta: Mitra Pustaka.
- Hidayat, Dede Rahmat, (2002). *Teori dan Aplikasi Psikologi Kepribadian dalam Konseling*, Bogor: Ghaila Indonesia
- Heri, J. M. (2005). *Fikih Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hunger, J. d. (2012). *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)*. . New York: Pearson.
- Hurlock. (2003). *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: Erlangga.
- Ilyas, Y. (2002). *Kuliah Akhlak*. Yogyakarta: Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Islam.
- Iskandar, A. B. (2011). *Materi Dasar Islam*. Bogor: Al-Azhar Press.
- Jalaluddin. (2010). *Psikologi Agama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Kadarman, A. (1991). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kansil, C. S. T. (1991), *Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945*, Jakarta: PT. Pradya Paramita.

- Kholis, N. (2014). *Manajemen Strategi Pendidikan: Formulasi, Implementasi, dan Pengawasan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Koesnan, R. (2005). *Susunan Pidana dalam Negara Sosialis Indonesia*. Bandung: Sumur.
- Komariah, D. S. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, Asep. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Kholifah, Siti. (2018). *Metodologi Kualitatif Berbagai pengalaman Dari lapangan*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Lofian, B. (2014). Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara. *Jurnal DISPROTEK*, vol. 5, 116.
- Lubis, I. (1985). *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*. Jakarta Timur: Ghalia Indonesia.
- Mahoney, T. T. (1963). *Development Of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Maramis. (1990). *Catatan Ilmu Kedokteran Jiwa*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, H. H. (2001). *Sejarah Hidup Muhammad*. Jakarta: PT. Mitra Kerjaya Indonesia.
- Muhammad, S. (2004). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Muslim, A. (2004). *"Manajemen Pengelolaan Masjid 'Aplikasia' Jurnal Aplikasi Ilmu-ilmu Agama, Vol. V, No. 2*.
- Mustafa, E. N. (2006). *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana.

- Mahmud, Muammad Mahmud, (1984). *Ilm al-Nafs al-Ma'ashir fi Dhaw al-Islam*. Jeddah: Daar Al-Syuruq.
- Mujib, A., (2005). *Kepribadian dalam Psikologi Islam*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mujib, A., (1999). *Fitrah dan Kepribadian Islam, Sebuah Pendekatan Psikologis*. Jakarta: Darul Falah.
- Mujib, A., dan Mdzakir, Yusuf, (2006). *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Kencana Prenada Grup.
- Muslim, A. (2004). "Manajemen Pengelolaan Masjid "Aplikasia". *Jurnal Aplikasi Ilmu-ilmu Agama, Vol. V, No. 2*.
- Moh Arif, (2013). *Membangun Kepribadian Muslim Melalui Takwa dan Jihad*, KALAM, Jurnal Studi Agama dan Pemikiran Islam, Volume 7 Nomor 2 tahun 2013.
- Najib, M. (2015). *Manajemen Masjid Sekolah Sebagai Laboratorium Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Nanang, F. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Napis, F. Y. (2000). *Evaluasi Program*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nawawi. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University press.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nisjar, W. K. (1997). *Manajemen Strategis*. Bandung: Mandar Maju.
- Nurbaity, M. (2017). *Pembentukan Anak Melalui Keteladanan Orang Tua Dilingkungan Rumah Menurut Konsep Pendidikan Islam*. Palembang: UIN Raden Fatah Palembang.
- Nurckholis (2013). *Pendidikan dalam Upaya Memajukan Teknologi*. Jurnal Kependidikan, Volume 1 Nomor 1 November 2013
- Nurihsan, S. Y. (2007). *Teori Kepribadian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nugraha, Quadrat. (2020). *Manajemen Stratejik Pemerintahan*. Modul I: Universitas Terbuka.
- Patty, F. W. (1982). *Pengantar Psikologi Umum*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Poerwadarminta, W. (1984). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka Amirko.
- Pradja, J. S. (2013). *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Prijodarminto, S. (1994). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Abadi.
- Purwanto, M. N. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Yadi., (2011). *Psikologi Kepribadian, Integrasi Nafsiyah dan Akliyah, Perspektif Psikologi Islami*. Bandung: Refika Aditama.
- Puspoprano, S. (2006). *Manajemen bisnis; Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rahma, I. K. (2004). *Manajemen: Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*. Malang: UNM Press.
- Rajab, Mansur Ali (1961). *Ta'amulat fi Falsafah Al-Akhlak*. Mesir : Maktabah Al-Misriyah.
- Rangkuti, Freddy. (2017). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ramayulis. (1994). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Reksohadiprodjo, S. (2003). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: BPFE.
- Rifai, B., dan Fakhruraji, M., (2004). *Manajemen Masjid, Mengoptimalkan Fungsi Sosial-Ekonomi Masjid*. Bandung: Benang Merah Press.
- Robinson, P. (1997). *Manajemen Startegik: formulasi, impilmentasi, dan pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rohman, C., dan Gunawan, H., (2016). *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru*, Bandung: Nuansa Cendikia.

- Rue, G. F. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sagala, S. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saleh, Rasyad, (2002), *Manajemen Masjid*, Jakarta: Bulan Bintang.
- Sampurno. (2013). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. .
- Saroni, M. (2011). *Personal Branding Guru*. Yogyakarta: Affaruz Media.
- Setyowati, N. W. (2015). Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Industri Kecil dan Menengah Bandung Jawa Barat". *Jurnal Bisnis dan Manajemen, vol. 5,, 33*.
- Shalih, A. R. (1993). *Manajemen Dakwah Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Shihab, M. Q. (1996). *Wawasan Al Quran*. Bandung: Mizan.
- Siregar, B. (1986). *Keadilan Hukum dalam Berbagai aspek Hukum Nasional*. Jakarta: Rajawali.
- Sirorit, F. B. (1986). *Perencanaan dan Evaluasi Suatu Sistem Untuk Proyek Pembangunan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sobur, A. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudijono, Anas, (2001) *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, cet. Ke-3, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatma Publisher.
- Sudijono, A. (2009). *Pengantar Evaluasi Pendidikan* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfa Beta.
- Suherman, E. (2012). *Managemen Masjid:Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*. Bandung: Alfabeta.

- Sukmadinata, N. S. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Metode Penelitian Pendidikan: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sumantana, W. N. (1986). *Evaluasi pendidikan*. Surayabaya: Usaha Nasional.
- Sunarto, J. H. (2004). *MSDM Strategik*. Yogyakarta: AMUS.
- Supriyatno, M. d. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suryabrata, S. (2014). *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutarmadi, A. (2012). *Manajemen Masjid Kontemporer*. Jakarta Timur: Media Bangsa.
- Suwandyanto. (2010). *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Teuku, A. (2008). *Masjid Dalam Pembangunan*. Yogyakarta: UII.
- Terry, George R, and Rue, Leslie W., (2015). *Principles of Management*, Alih Bahasa GA Tico Alu, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Thaha, M. C. (1996). *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- The Alchemis, *Children In Our Mosques: AN Opportunity For Compassion,* Dipublikasikan pada 17 Juli 2014. Tersedia pada <http://www.alchemyofhippieness.com/musings/children-in-our-mosques-an-opportunity-for-compassion>
- Tilaar, H. (2002). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tim Penyusun, (2021). *Manajemen Ikhlas*. Bandung: Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

- Tjitrosudibio, S. d. (2002). *Kitab Undang-Undang Hukum Perdata*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Torang, S. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA .
- Usman, A. H. (2015). *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta Timur: Zikrul Hakim.
- Usman, H. (2006). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- W.B Sulfemi, (2018). *Pengaruh Disiplin Ibadah Shalat, Lingkungan Sekolah, dan Intelegensi terhadap Hasil Belajar Peserta Didik Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Jurnal Edukasi, Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 7 Nomor 2, tahun 2018.
- Yani, A. (2012). *Panduan Memakmurkan Masjid*. Jakarta: Khairul Ummah.
- Yeni, E. F. (2017). *Peranan Orang Tua Terhadap Pembentukan Kepribadian Anak Di Desa Negara Tulang Bawang Kecamatan Bunga Mayang Kabupaten Lampung Utara*. Lampung: IAIN Raden Intan.
- Yunus, M. (2008). *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*. Malang : UIN Malang Press.
- Yusuf, S. (2001). *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Zubaidah, I. E. (2014). *Sejarah Pendidikan Islam* . Bandung: Remaja Rosdakarya.



## TENTANG PENULIS



**Dr. H. Encep Supriatin Jaya, M.Si.**, lahir di Bekasi 25 April 1966, putra dari pasangan Bapak H. Muslim dan Ibu Hj. Ucu Sumiati, saat ini menjabat sebagai Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bekasi. Setelah menamatkan pendidikan dari SDN Cikedokan Bekasi (1977), MTs Yapink (1980) dan MA Yapink Kabupaten Bekasi (1983), kemudian melanjutkan studi jenjang sarjana (S1) ke IAIN Syarifhidayatullah Jakarta (1988), melanjutkan ke Magister (S2) Kebijakan Publik ditempuh di Universitas Krisna Dwipayana Jakarta (2005), kemudian sejak tahun 2018 melanjutkan studi ke Program Studi Pendidikan Islam Konsentarsi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Kari pekerjaan diawali dengan menjadi Guru Madrasah Aliyah Al-Imarah Bekasi (1989-1991), Juru Penerang (Jupen) tahun 1991-1998, Kasubsi Departemen Penerangan Kabupaten Bekasi (1998-1999), Sekertaris Camat (Sekcam) Kecamatan Setu Kabupaten Bekasi (2000-2004), Kepala Bagian pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi (2004-2009), Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Bekasi (2009-2011), Kepala Dinas Sosial Kabupaten Bekasi (2011-2013), Kepala Dinas Kependudukan dan Keluarga Berencana (2011-2019) dan Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Bekasi (2009-2022).

Di antara karya tulis yang pernah di publikasikan ialah, *Metamorfosa Pemerintah Daerah* (2001), *Garut Swis Van Java: Kajian Kebijakan dan Implementasi* (2022), dan *The Strategic Management of Mosque Base Education*, yang diterbitkan dalam Jurnal Internasional

IJCSR (2022). Kini ia tinggal berbahagia bersama Istri (Hj. Wiwin Yuniarti dan ketiga orang dan anak-anaknya, Rahma Alifa, Luthfirrahman Asyraq dan Hana Almira di Kp. Mariuk Desa Gandasari Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi.

