

MODIFIKASI MANAJEMEN STRATEGIS MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 02 KOTA TANGERANG SELATAN

Suhardi

hardinaam@gmail.com

UIN Syarif Hidayantullah Jakarta

Khoirul Anwar

alfaasoy05@gmail.com

Universitas Muhammadiyah Tangerang

ABSTRACT

This Essay presents the result of research about strategic management modification to achieve the excellences at MIN 02 South Tangerang City. From the rresearch findings, it is derived information that MIN 02 has already implemented strategic management modification in two ways; model modification and substance modification. In the model modification, MIN 02 add the steps spiritualizing human resource amd developing learning organization. Meanwhile in the substance modification, MIN 02 changes strategic management that is empty from spiritual values into spiritual meaning and learning. Based on the management applied, then, it is found that the strategic management model developed in MIN 02 is Spiritual and Learning based Strategic Management.

Keyword: Manajemen Strategic, Modification, Madrasah

A. PENDAHULUAN

Di era kompetisi global seperti sekarang ini, tantangan berat bangsa Indonesia adalah bagaimana melahirkan sumberdaya manusia (SDM) yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain dalam banyak bidang kehidupan. Tanpa kesiapan atau kepemilikan manusia yang berdaya saing, bangsa ini akan selalu kalah bersaing dengan bangsa-bangsa yang lain. Menurut Zuhaili, kegagalan dalam mempersiapkan sumberdaya yang unggul akan memiliki efek domino ke berbagai aspek kehidupan dan bisa mengakibatkan terus merosotnya daya saing suatu bangsa secara keseluruhan. Manakala muncul kesadaran akan kegagalan dan kemunduran tersebut semuanya sudah terlambat dan diperlukan waktu yang cukup panjang untuk mengoreksi kegagalan tersebut (Zuhaili, 2010:15). Dalam konteks inilah maka diperlukan sumberdaya manusia yang unggul.

Untuk melahirkan sumberdaya manusia yang unggul diperlukan lembaga pendidikan yang unggul. Namun demikian, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul juga bukan merupakan hal yang mudah. Diperlukan kreativitas, inovasi, dan keberanian untuk



melakukan perubahan-perubahan yang mengarah kepada keunggulan. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan mengimplementasikan manajemen strategis di lembaga pendidikan. Pilihannya pada manajemen strategis untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul karena manajemen tersebut memang dirancang oleh para penggagasnya sebagai alat (*tool*) untuk meraih keunggulan organisasi, termasuk lembaga Pendidikan (Sofyan Assauri, 2013:1)

Namun demikian, bagi lembaga pendidikan Islam, untuk mengimplementasikan manajemen strategis akan dihadapkan setidaknya pada tiga persoalan. *Pertama*, masih sedikit lembaga pendidikan Islam yang menguasai manajemen strategis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Imam Machali dan Ara Hidayat ditemukan bahwa hanya 30 persen lembaga pendidikan Islam yang menyusun rencana strategis sebagai acuan dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, sedangkan 70 persen tidak menyusun renstra. Selanjutnya hanya 20 persen lembaga pendidikan Islam yang menyusun rencana strategis menjalankan strategi yang disusunnya, sedangkan 80 persen lainnya tidak menjalankan. Kemudian 90 persen lembaga pendidikan sekolah/madrasah hanya menjalankan kegiatan rutin yang dalam penyusunannya bahkan memfotokopi program-program sebelumnya (Machalli & Ara, 2016: 209). *Kedua*, filosofi dan model-model yang dikembangkan dalam manajemen strategis pada umumnya steril dari nilai-nilai ketuhanan (Halim Usman, 2015:55) yang merupakan hal yang fundamental dalam lembaga pendidikan Islam. Filosofi dan model manajemen yang demikian bisa mendorong munculnya *disorientasi* lembaga pendidikan, yakni mengarah pada keunggulan yang berjangka pendek dan destruktif karena tidak berwawasan keakhiratan (Abduzen, Kompas, 2014). *Ketiga*, model-model manajemen strategis juga tidak menunjukkan adanya tahapan secara eksplisit yang mendorong organisasi untuk menciptakan tradisi dan mental pembelajar yang sangat diperlukan dalam implementasi manajemen strategis yang penuh dengan pembelajaran (Sudarwan, 2005:6-7). Tradisi dan mental pembelajar juga diperlukan untuk mendorong adanya inovasi di dalam organisasi yang sangat diperlukan dalam meraih keunggulan dan mempertahankan keberlanjutannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan secara intensif, peneliti menemukan bahwa MIN 02 Kota Tangerang Selatan adalah lembaga pendidikan Islam yang berhasil menjadi lembaga pendidikan Islam yang unggul dengan cara melakukan modifikasi manajemen strategis. Manajemen strategis yang dimodifikasi MIN 02 mampu menjawab problem-problem manajemen strategis ketika hendak diimplementasikan di lembaga pendidikan Islam. Pertanyaannya adalah bagaimanakah modifikasi manajemen strategis yang dikembangkan di MIN 02 Kota Tangerang Selatan? Bagaimanakah model manajemen strategis yang dikembangkan MIN 02 Kota Tangerang Selatan? Apakah substansi yang dikembangkan di dalam model manajemen strategis yang dimodifikasi oleh MIN 02 Kota Tangerang Selatan? Apakah



keunggulan dari modifikasi manajemen yang dikembangkan oleh MIN 02 Kota Tangerang Selatan?

A. Modifikasi Model

Kata *modifikasi*, sebagaimana yang dijelaskan dalam Kamus Bahasa Indonesia diartikan dengan perubahan, sedangkan kata *model* diartikan dengan pola (Anton Moeljono, 1992:589). Dengan demikian yang dimaksudkan dengan modifikasi model berarti melakukan perubahan pola manajemen strategis yang sudah ada menjadi pola yang berbeda atau baru. Perubahan pola tersebut dilakukan dengan cara mengurangi atau menambahi model yang sudah ada. Oleh karena itu, hasil dari modifikasi manajemen strategis akan memunculkan model manajemen strategis baru yang berbeda dengan model yang sudah ada. Namun demikian, dasarnya adalah model manajemen strategis yang sudah ada. Oleh karena itu sebelum menjelaskan seperti apakah model manajemen strategis yang dikembangkan di MIN 02, perlu diketahui terlebih dahulu model-model manajemen strategis yang ada.

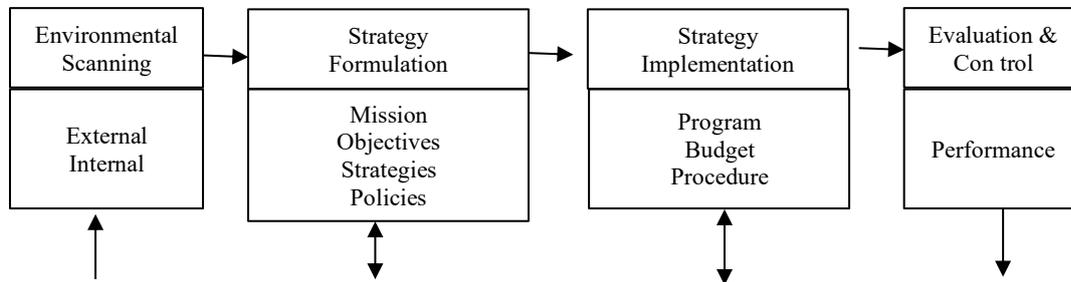
1. Model Wheelen dan Hunger

Model yang dirancang oleh Wheelen dan Hunger (selanjutnya disebut dengan model Wheelen-Hunger) boleh dikatakan sebagai model umum atau model dasar dalam manajemen strategis. Beberapa penulis manajemen strategis di Indonesia banyak yang menjadikan model ini sebagai rujukan dalam menjelaskan manajemen strategis Model manajemen strategis yang dirancang oleh Wheelen-Hunger terdiri dari empat langkah, yaitu: (1) Pemindaian atau analisis lingkungan (*environmental scanning*), baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi. (2) Perumusan strategi (*strategy formulation*), yaitu pengembangan rencana jangka panjang untuk menentukan manajemen secara efektif dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal organisasi. (3) Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses mewujudkan strategi dan kebijakan organisasi melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. (4) Evaluasi dan pemantauan (*evaluation and control*), yakni membandingkan kinerja aktual (*actual performance*) dengan standar kinerja (*standard performance*) (Hunger & Wheelen, 2003:11-17).

Menurut Suwardi Luis, kelemahan model manajemen strategis yang dirancang oleh Wheelen-Hunger adalah tidak memiliki langkah-langkah yang efektif untuk mengimplementasikan strategi, sehingga strategi yang sudah ditetapkan kurang bisa diimplementasikan secara optimal. Selain itu, model ini juga tidak menunjukkan adanya komitmen yang kuat dari pimpinan untuk menjalankan manajemen strategis secara keseluruhan (Suwardi Luis, 2012:15). Dalam budaya masyarakat Indonesia yang paternalistik komitmen pemimpin sangat diperlukan dalam mengimplementasikan strategi. Strategi yang baik tanpa



didukung oleh kepemimpinan yang terlibat secara intensif dan efektif, maka kecil kemungkinannya akan berhasil (Hunger & Wheelen, 2003:11-17).



Gambar 1

Model Manajemen Strategis

Sumber: J. David Hunger and Thomas L. Whelen, *Strategic Management*, h. 1

Selanjutnya Halim Usman juga menjelaskan bahwa model manajemen yang dirancang Wheleen-Hunger juga adalah model yang steril dari nilai-nilai spiritual, sehingga akan berpotensi menyimpang dari nilai-nilai Islam. Atau setidaknya, proses-proses yang berlangsung tidak berkeinginan untuk mengakomodasi nilai-nilai spiritual. Akibatnya, bisa jadi visi, misi, tujuan, dan cara-cara yang dikembangkan oleh organisasi dalam mewujudkan tujuan keunggulannya akan tidak sejalan dengan nilai-nilai spiritual. Bagi lembaga pendidikan Islam, hal yang demikian ini akan menjadi sangat problematis.

2. Model SPEx2

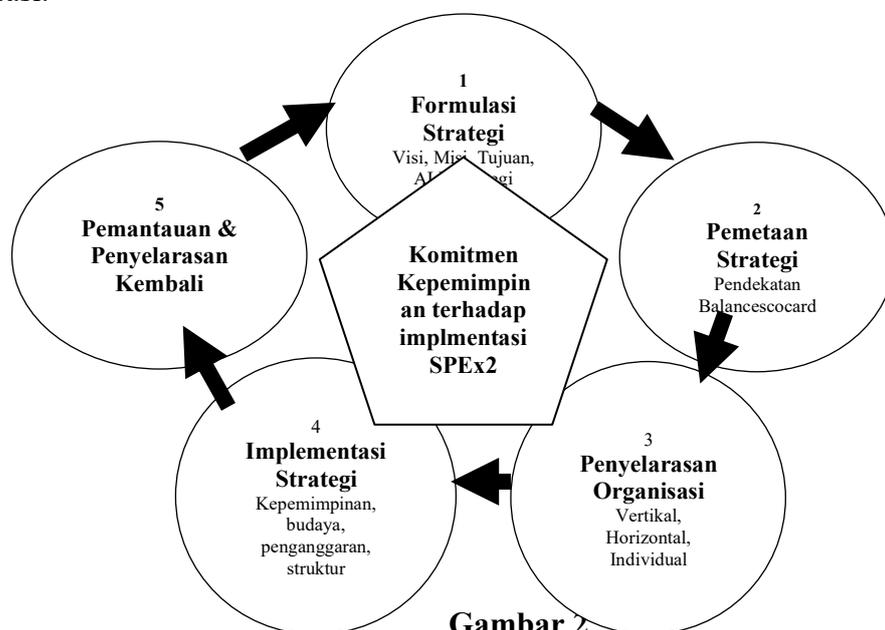
Model SPEx2 yang merupakan kependekan dari *Strategy and Performance Execution Excellence*, dirancang oleh Suwardi Luis setelah mengetahui kelemahan yang terdapat dalam model yang dirancang oleh Wheelen dan Hunger. Model SPEx2 adalah model yang dinilai menyediakan dua langkah yang cukup efektif untuk mendorong terimplementasikannya strategi, yaitu pemetaan strategi dan penyelarasan organisasi. Pemetaan strategi adalah mengklasifikasikan strategi berdasarkan empat perspektif menurut *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan (Kaplan & Norton, 2020:48). Pemetaan strategi berdasarkan *balanced scorecard* dimaksudkan untuk mengetahui peta perjalanan strategi sehingga akan diketahui strategi yang termasuk ke dalam penyebab (*driver*) sehingga harus didahulukan, dan strategi yang termasuk ke dalam akibat (*result*) dan karenanya bisa diakhirkan. Selain itu juga untuk mengetahui adanya strategi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka Panjang (Suwardi Luis, 2012:26).

Selanjutnya, penyelarasan organisasi adalah upaya menyelaraskan peta strategi yang sudah dirancang dengan unit yang ada di dalam struktur organisasi. Penyelarasan strategi



dilakukan dengan mendistribusikan seluruh strategi ke dalam unit-unit organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga seluruh strategi yang ada memiliki penanggungjawab pelaksanaannya. Inilah yang oleh Suwardi disebut dengan penyelarasan vertikal. Selanjutnya penyelarasan juga dimaksudkan untuk membangun koordinasi yang baik antar unit dalam organisasi sehingga ada kerjasama yang baik antar unit terutama ketika ada pengimplementasian strategi yang membutuhkan koordinasi dan kerjasama antarunit. Inilah yang disebut dengan penyelarasan horizontal. Yang juga penting dilakukan adalah memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi memiliki tugas dan kewajiban untuk mengimplementasikan strategi sesuai dengan kapasitas dan posisinya di dalam organisasi. Inilah yang dimaksud dengan penyelarasan individu. Dengan tiga penyelarasan tersebut, Suwardi meyakini seluruh strategi yang sudah didistribusikan akan bisa diimplementasikan dengan baik (Suwardi Luis, 2012:26).

Selain menambahkan langkah pemetaan dan penyelarasan strategi, Suwardi juga menempatkan komitmen kepemimpinan pada posisi yang sentral pada model SPEx2. Di dalam model tersebut komitmen kepemimpinan diletakkan di tengah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam model tersebut harus terlibat, memantau, bahkan juga bertanggung jawab penuh terhadap langkah-langkah SPEx2, mulai dari formulasi strategi, pemetaan strategi, penyelarasan organisasi, implementasi, sampai pada pemantauan dan penyelarasan kembali. Dengan komitmen kepemimpinan ini, Suwardi meyakini proses manajemen strategis dalam suatu organisasi akan dilaksanakan secara optimal, sehingga akan mengantarkan keunggulan organisasi.



Gambar 2



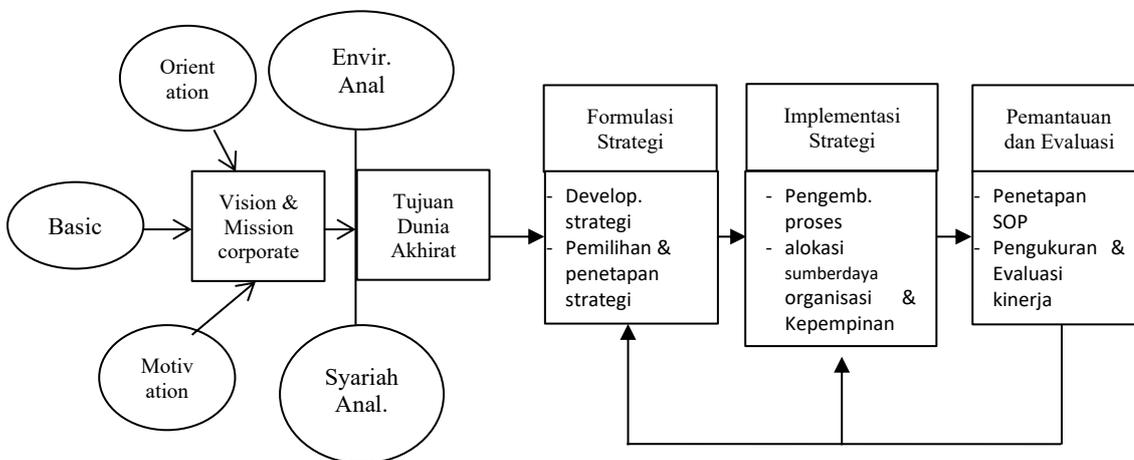
Model Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)

Sumber: Suwardi Luis, dkk., *Even Elephants can Dance*, h. 25

Suwardi juga menamakan model SPEx2 sebagai sistem *closed-loop*, yaitu suatu alur tertutup yang mencerminkan *Plan, Do, Check, and Corrective Action* (PDCA). Sistem *closed-loop* berasumsi bahwa tidak ada perencanaan yang sempurna. Oleh karena itu, dalam sistem tersebut sangat mempertimbangkan dinamika eksternal dan internal dengan baik dan menyikapinya secara tepat dan dinamis. Model SPEx2 menurut Suwardi sudah banyak dikembangkan di Indonesia dan berhasil mengantarkan organisasi meraih keunggulan. Beberapa organisasi atau lembaga yang berhasil mengimplementasikan SPEx2 dan mampu menjadi organisasi yang unggul adalah Kelompok Gramedia Group, Bank BTN, Kementerian Keuangan, Yayasan Mulia Hati, dan sebagainya.

3. Model MSS

Model Manajemen Strategis Syariah (MSS) dirancang oleh Abdul Halim Usman. Model ini didesain untuk menyempurnakan model yang dirancang oleh Wheelen-Hunger yang dinilai steril dari nilai-nilai spiritual (Halim Usman, 2015:64). Sebetulnya jika diperhatikan, SPEx2 yang dikembangkan oleh Suwardi Luis juga masih merupakan model manajemen yang steril dari nilai-nilai spiritual (Islam). Model SPEx2 hanya memperbaiki persoalan-persoalan teknis yang berkaitan dengan bagaimana strategi bisa diimplementasikan, tetapi tidak memperbaiki persoalan substansi, yakni sterilnya manajemen strategis dari nilai-nilai spiritual.



Gambar 3

Model Manajemen Strategis Syariah (MSS)

Sumber: Abdul Halim Isman, *Manajemen Strategis Syariah*, h.63



Dengan memperhatikan kelemahan ini, Abdul Halim Usman kemudian merancang model MSS yang di dalamnya memberikan upaya substansiasi syariah (nilai-nilai keislaman) pada semua proses atau langkah-langkah manajemen strategis, mulai dari analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan visi-misi organisasi, strategi, implementasi strategi, sampai pemantauan dan evaluasi strategi (Lukman & Edy, 2007; Riawan Amin, 2009).

Menurut Usman kelebihan MSS adalah menyempurnakan manajemen strategis menjadi Islami sehingga akan mengarahkan seluruh proses manajemen strategis kepada kehidupan Islami, terutama dalam mengarahkan semangat kru organisasi sehingga terhindar dari orientasi hanya kepada keduniaan. Usman menegaskan bahwa MSS adalah manajemen strategis yang berazaskan tauhid, berorientasi duniawai-ukhrowi, memiliki motivasi mardlatillah, dan memiliki strategi dan implementasi berbasis Syariah. MSS adalah manajemen strategis yang memasukkan nilai-nilai spiritual pada seluruh proses manajemen startegis. Dengan cara demikian, Usman percaya MSS mampu menyelesaikan problematika pokok dalam manajemen strategis, yaitu steril dari nilai-nilai spiritual. Usman menyebutkan ini sebagai langkah Islamisasi manajemen (Halim Usman, 105:66).

Namun demikian, MSS juga merupakan model yang juga tidak luput dari kelemahan. Setidaknya terdapat tiga kelemahan dari model MSS. (1) MSS adalah model yang menyajikan langkah substansiasi manajemen strategis dengan nilai-nilai spiritual, tetapi tidak menspiritualkan sumberdaya manusia organisasi sebagai pelaku manajemen. (2) Model yang ditawarkan oleh Usman karena merujuk pada model manajemen strategis yang dirancang oleh Wheelen-Hunger, maka model tersebut tidak memasukkan langkah pemetaan strategi, penyelarasan organisasi, dan mengabaikan peran sentral kepemimpinan, sehingga kelemahan implementasi manajemen strategis seperti yang dianalisis oleh Suwardi Luis bisa saja terjadi. (3) MSS yang ditawarkan oleh Abdul Halim juga ditujukan untuk organisasi bisnis, bukan lembaga pendidikan Islam, sehingga substansiasi syariah pada langkah-langkah manajemen strategis lebih banyak bernuansa bisnis ketimbang pendidikan.

Dengan memperhatikan model-model manajemen strategis dengan berbagai kelebihan dan kelemahannya dan berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa model manajemen strategis yang dimodifikasi MIN 02 adalah model yang menggabungkan kelebihan dari SPEX2 dan MSS, dan sebaliknya menutupi kelemahan dari keduanya. Model yang dikembangkan oleh MIN 02 adalah model yang menyediakan langkah-langkah yang efektif di dalam mengimplementasikan strategi, mendorong adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan untuk menjalankan manajemen strategis, dan model yang mengandung nilai-nilai spiritual. Selain itu, model yang dimodifikasi MIN 02 Kota Tangerang Selatan juga mendorong dikembangkannya



pembelajaran organisasi, sehingga semakin mengefektifkan diimplementasikan manajemen strategis yang penuh dengan pembelajaran (Andreas, 2016:13).

Dengan memperhatikan gambar tersebut terdapat beberapa hal yang perlu dijelaskan. *Pertama*, langkah spiritualisasi SDM dilakukan pertama kali dan diletakkan pada posisi paling atas. Ini menunjukkan bahwa spiritualisasi SDM merupakan hal yang utama. Selanjutnya gambar spiritualisasi SDM dikembangkan dengan garis persegi empat yang mengelilingi seluruh sistem manajemen strategis dan di sudut kanan atas terdapat beberapa nilai spiritual (iman, takwa, tawakal, ihsan, syukur, sabar, dan ikhlas). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sistem manajemen strategis berada di dalam atmosfer nilai-nilai spiritual yang dikembangkan oleh SDM yang sudah terspiritualkan.

Garis yang membentuk kotak dan mengitari seluruh proses manajemen strategis menggunakan panah yang dimulai dari spiritualisasi SDM sebelah kanan dan kemudian kembali lagi memasuki spiritualisasi SDM sebelah kiri. Maksudnya adalah spiritualisasi SDM tidak hanya dilakukan sekali, melainkan dilakukan secara terus-menerus. Hal ini penting dilakukan karena kapasitas spiritualitas manusia selalu merubah-ubah. Ada kalanya turun dan ada kalanya naik. Untuk menjaga stabilitas kapasitas spiritual, maka spiritualisasi SDM harus dilakukan secara berkelanjutan.

Gambar spiritualisasi SDM dihubungkan dengan tanda panah ke bawah menuju gambar formulasi strategis. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualisasi tidak hanya menciptakan atmosfer spiritual yang memantau manajemen strategis, tetapi juga masuk ke dalam sistem manajemen untuk menjadi dasar atau basis dan semangat dalam seluruh proses manajemen strategis. Inilah yang dimaksudkan dengan berbasis spiritual. Karena menjadi basis, maka nilai-nilai spiritual itu kemudian keluar (tereksternalisasi) melalui formulasi strategi, pemetaan strategi, dan seterusnya sampai pemantauan dan penyesuaian kembali.

Kedua, seperti halnya spiritualisasi SDM, pembelajaran organisasi yang melahirkan nilai-nilai pembelajaran (*curiosity*, optimis, ikhlas, konsisten, dll.), juga dilakukan secara berkelanjutan (ditunjukkan dengan garis mengitari manajemen strategis) dan menjiwai dan terefleksikan dalam seluruh proses manajemen strategis (ditunjukkan dengan tanda panah ke bawah).

Ketiga, seperti halnya di dalam model SPEX2, MSBSP juga menyediakan langkah pemetaan strategi dan penyesuaian organisasi. Hanya saja di dalam pemetaan strategi, MIN 02 Kota Tangerang Selatan melaksanakannya dengan menggunakan perspektif 8 standar nasional pendidikan. Kedua langkah ini merupakan langkah yang dinilai cukup efektif untuk mendorong terimplementasikannya seluruh strategi yang sudah ditetapkan secara optimal.



Keempat, di tengah-tengah terdapat kotak persegi lima yang bertuliskan komitmen kepemimpinan terhadap MSBS yang sudut-sudutnya mengarah pada seluruh langkah manajemen strategis. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan merupakan hal sangat penting (sentral) di dalam MSBS. Pemimpin melalui kepemimpinannya harus terlibat, memantau, dan memastikan bahwa seluruh proses atau rangkaian MSBS benar-benar dijalankan. Sebab, jika ada proses-proses MSBS yang tidak dilakukan karena tidak ada pemantauan dari pemimpin organisasi, maka akan menghambat tercapainya visi dan misi organisasi. Ini juga berarti bahwa MSBS tidak hanya memerlukan sistem manajemen yang baik, tetapi juga kepemimpinan yang baik, yang berkomitmen untuk mengawal sistem.

B. MODIFIKASI SUBSTANSI

Dua langkah awal dalam MSBSP—yaitu spiritualisasi sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi—merupakan langkah taktis yang pada akhirnya memberikan substansi yang dikembangkan di dalam MSBSP. Langkah spiritualisasi sumber daya manusia menjadi dasar bagi dikembangkannya substansi spiritual pada seluruh proses manajemen strategis. Substansi spiritual adalah menjadikan keterhubungan dengan Tuhan sebagai landasan dalam mengembangkan manajemen strategis. Implikasinya adalah pengimplementasian manajemen strategis akan didasarkan pada nilai-nilai ketuhanan, seperti iman, takwa, tawakal, ikhlas, syukur, jujur, dan semacamnya. Substansi spiritual yang demikian dalam mengimplementasikan manajemen strategis adalah suatu keharusan bagi lembaga pendidikan Islam, karena sebagai disiplin ilmu praktis yang ditemukan dan di dunia Barat, manajemen strategis menafikan spiritualitas.

Menurut Mulyadi ilmu bukanlah sesuatu yang bebas nilai, melainkan mengandung muatan nilai tertentu dari penemu dan pengembangnya. Oleh karena itu, ketika umat Islam menerima apalagi mengembangkan ilmu dari Barat, maka harus bersikap kritis. Lebih lanjut Mulyadi mendorong agar umat Islam mengislamankan ilmu tersebut sehingga substansi dan implikasinya tidak bertentangan dengan ajaran fundamental Islam, seperti kepercayaan terhadap yang ghaib, malaikat, Tuhan, hari akhir, dan juga wahyu dan kenabian (Mulyadi, 2003:131). Sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Mulyadi Kertenagara, Mujamil Qomar menjelaskan bahwa konstruksi ilmu pengetahuan akan sangat ditentukan oleh latar ideologi, keyakinan, dan filsafat penemunya. Khusus dalam bidang manajemen pendidikan pun Qomar juga menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam berbeda dengan manajemen pendidikan Barat. Manajemen pendidikan Islam dibangun di atas dasar wahyu, teoantroposentris, ransformatif, dan mengintegrasikan iman, amal, ketrampilan, dan akhlak. Sedangkan manajemen pendidikan Barat bersandar pada filsafat, antroposentris, mekanistik, mengemban misi



kapitalis, dan hanya menintegrasikan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan (Mujamil Qomar, 2013: 29-31).

Dengan memperhatikan penjelasan yang disampaikan baik oleh Mulyadi maupun Mujamil Qomar, maka adalah sesuatu yang sah kalau kemudian dilakukan koreksi terhadap manajemen strategis, karena manajemen strategis sebagai ilmu, lahir dan berkembang dunia Barat menganut paham materialisme dan tidak sejalan dengan ajaran Islam. Tetapi harus juga diakui bahwa ada hal-hal yang baik dari model manajemen tersebut. Oleh karena itu, yang diperlukan adalah melakukan modifikasi untuk menyesaikannya dengan nilai-nilai Islam. Salah satu modifikasi yang harus dilakukan adalah modifikasi substansi, yaitu esensi, inti, atau pijakan dan landasan yang mendasari dibangunnya manajemen strategis. Secara umum bisa dikatakan bahwa manajemen strategis yang dikembangkan di Barat adalah manajemen yang dibangun dengan nilai-nilai sekuler yang tidak memperhitungkan nilai-nilai spiritual. Oleh karena itu, ketika model manajemen strategis hendak dikembangkan di lembaga pendidikan Islam, yang perlu dilakukana dalah memodifikasi atau mengubah pijakan yang sekuler tersebut menjadi bernilai spiritual. Dalam konteks inilah, maka modifikasi substansi dalam manajemen strategis dilakukan dengan cara menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai dasar dalam mengembangkan manajemen strategis.

Selanjutnya langkah pembelajaran organisasi menjadi dasar bagi dikembangkannya spirit pembelajaran pada seluruh proses manajemen strategis. Spirit pembelajaran sebagaimana yang dijelaskan oleh Sudarwan Danim adalah adanya rasa ingin tahu (*curiosity*), optimis, ikhlas, konsisten, dan visioner (Sudarwan, 2005: 67). Spirit pembelajaran juga seperti yang digambarkan oleh Andreas Harefa sebagai semangat untuk mencari jati diri (Andreas Harefa, 2001:19. Di dalam al-Qur'an spirit pembelajaran adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada Allah (Q.S. al-'Alaq: 1-3), upaya untuk memahami ayat-ayat atau ciptaan Allah (Q.S. Ali Imron: 190), dan upaya untuk meningkatkan derajat kemanusiaan kita di hadapan Allah (Q.S. al-Mujadilah: 11). Intinya adalah bahwa spirit atau substansi pembelajaran adalah berbagai upaya yang mendorong manusia untuk meningkatkan kapasitas pengetahuannya untuk memahami diri, lingkungan, dan juga Tuhannya sehingga akan menjadi makhluk Tuhan yang mulia atau berharga.

Pentingnya substansi pembelajaran dalam manajemen strategis didasarkan pada beberapa pertimbangan. *Pertama*, manajemen strategis adalah manajemen yang di dalamnya meniscayakan adanya pembelajaran, seperti pada langkah formulasi strategi, pemetaan strategi, penyelarasan organisasi, dan pemantauan dan penyelarasan Kembali (Suwardi Luis, 2012, 26-27). Tindakan pembelajaran pada langkah-langkah tersebut akan bisa berjalan optimal kalau individu atau pribadi di dalam organisasi adalah pribadi yang memiliki mental dan budaya



belajar yang merupakan modal awal bagi adanya pembelajaran organisasi. Tanpa hal ini, maka akan sulit mengembangkan manajemen strategis yang memerlukan pembelajaran.

Kedua, lembaga pendidikan, dan juga lembaga pendidikan pada umumnya, identik dengan lembaga transformasi ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai (Sudarwan, 2006:1). itu berarti bahwa lembaga pendidikan Islam sudah seharusnya digerakkan oleh individu-individu yang memiliki mental dan budaya belajar yang tinggi. Namun, demikian tidak semua guru dan kepala madrasah adalah pribadi pembelajar yang baik. Hal ini juga menunjukkan bahwa tidak semua sekolah atau madrasah merupakan organisasi pembelajar karena tidak semua sekolah atau madrasah menggerakkan pembelajaran organisasi. Masih banyaknya madrasah yang belum termanaj dengan baik menunjukkan bahwa masih banyak pula madrasah yang belum mampu membangun pembelajaran organisasi.

Ketiga, membangun pribadi pembelajar dan organisasi pembelajar yang mendorong bagi adanya pembelajaran organisasi tidak cukup jika hanya dikembangkan dengan pendekatan programatik, tetapi harus melalui pendekatan pembudayaan yang dikembangkan secara terus menerus, sehingga karakter belajar benar-benar dimiliki oleh pribadi dan organisasi dan mampu mengantarkannya meraih kompetensi yang diperlukan. Pribadi dan organisasi yang demikian, menurut Arief Yahya, akan memampukan pribadi dan organisasi untuk mendesain strategi keunggulan organisasi (Arief Yahya, 2013:23). Dengan demikian, pembelajaran harus melatari atau mendasari bagi organisasi sebelum mengembangkan strategi organisasi.

Dengan mempertimbangkan hal-hal di atas, maka langkah pembelajaran organisasi yang dikembangkan oleh MIN 02 Kota Tangerang Selatan merupakan langkah yang tepat untuk memastikan bahwa pembelajaran yang diperlukan dalam manajemen strategis bisa dilakukan, budaya belajar individu dan organisasi di madrasah bisa diwujudkan, dan secara lebih spesifik membekali komunitas madrasah untuk mendesain strategi organisasi secara tepat. Dengan demikian, pembelajaran sebagaimana halnya spiritualisasi akan menjadi spirit atau semangat bagi perumusan dan implementasi strategi. Spiritualisasi SDM akan melahirkan individu dan organisasi yang berkarakter mulia, sedangkan pembelajaran akan melahirkan individu dan organisasi yang berkompeten, sehingga mengetahui apa yang akan diraih dan bagaimana strategi untuk meraihnya.

C. KEUNGGULAN MSBSP

Terdapat dua keunggulan yang sangat penting dalam MSBSP, yaitu berkomitmen pada spiritual dan pembelajaran.

1. Berkomitmen pada Spiritual

Komitmen spiritual dalam MSBSP ditunjukkan dengan dimasukkannya spiritualisasi sumberdaya manusia. Langkah ini pada akhirnya akan mendorong adanya spiritualisasi



manajemen dan juga organisasi secara keseluruhan. Komitmen spiritual dalam MSBSP sangat penting bagi lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan di Indonesia pada umumnya sebagai negara yang juga memiliki komitmen tinggi terhadap spiritualitas. Komitmen spiritual dalam MSBSP juga sangat penting bagi lembaga pendidikan Islam untuk memperkuat eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam dan menjadikan spiritualitas sebagai modal *intangible* organisasi yang diperlukan dalam menghadapi dinamika global seperti sekarang ini.

Pertama, lembaga pendidikan Islam tidak hanya memiliki fungsi penyadaran atau konservasi, reproduksi atau progresif, dan mediasi (Sudarwan Danim, 2016:1-3). Tetapi lebih dari itu juga merupakan lembaga pendidikan yang berkomitmen untuk mengembangkan dakwah Islam. Oleh karena itu, maka lembaga pendidikan Islam, selain lekat dengan nilai-nilai kebangsaan, juga harus lekat dengan nilai-nilai spiritual Islam, yakni iman, takwa, ihsan, tawakal, ikhlas, syukur, dan semacamnya. Puncak spiritualitas Islam adalah pada kalimat tauhid, yaitu *la ilaha illa Allah*, yang berarti tidak ada Tuhan selain Allah (Ismail al-Faruqi, 1982:11-13). Dalam konteks inilah, maka para *stakeholders* lembaga pendidikan haruslah orang-orang yang lekat dengan spiritualitas Islam.

Kedua, sebagaimana yang dijelaskan di dalam UU Sisdiknas, bahwa iman dan takwa merupakan tujuan pendidikan yang disebutkan di awal sebelum tujuan-tujuan yang lain, seperti berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, dan seterusnya UU No. 20 tahun 2003). Hal itu sangat bisa dipahami karena di dalam Islam pun iman dan takwa merupakan nilai-nilai spiritual yang sangat fundamental (Hamba, 1982:862). Menjadikan iman dan takwa sebagai prioritas dalam tujuan pendidikan nasional menunjukkan bahwa tujuan pendidikan sangat mengutamakan spiritualitas. Oleh karena itu, sudah seharusnya sumberdaya manusia pada lembaga pendidikan memiliki komitmen yang tinggi terhadap spiritualitas. Hal yang demikian akan menjadi mudah diupayakan kalau manajemen yang dikembangkan dilembaga pendidikan memiliki komitmen yang tinggi terhadap spiritualitas.

Ketiga, spiritual memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam mendorong organisasi untuk melakukan perubahan, termasuk untuk meraih keunggulan. John Kotter dalam bukunya *Heart of Change* menjelaskan bahwa 70% transformasi yang pernah dilakukan oleh perusahaan ternyata gagal karena hanya menggunakan kepala (*head*) tanpa hati (*heart*). Menurutnyanya pemimpin yang berhasil dalam melakukan transformasi adalah mereka yang melibatkan aspek hati (*heart*) (Arief Yahya, 2013:28). Perubahan yang didasarkan pada spiritualitas (*heart*) akan lebih kuat karena spiritualitas memberikan makna terhadap perubahan itu sendiri.

Kelima, dalam dunia manajemen, para ahli dan praktisi manajemen juga mulai menyadari pentingnya spiritualitas di dalam manajemen. Syafii Antonio misalnya, menjelaskan bahwa manajemen yang dikembangkan di dunia bisnis, khususnya yang menopang perkembangan gerakan kapitalisme, cenderung mengabaikan etika, menciptakan ketimpangan



sosial-ekonomi, dan merusak lingkungan. Hal itu terjadi karena manajemen yang dikembangkan steril dari nilai-nilai spiritual. Oleh karena itu, agar dampak negatif dari manajemen tidak terus berlanjut, maka manajemen perlu memasukkan dan bahkan mendasarkan pada spiritualitas (Syafii Anotonio, 2012:16). Lilik Agung juga menjelaskan bahwa bisnis tidak melulu bicara profit material, tetapi juga mempersoalkan moral dan etika seperti kejujuran, keadilan, pelayanan, pengembangan, tanggungjawab sosial, dan lingkungan hidup, yang kesemuanya sangat lekat dalam dunia spiritual (Lilik Agung, 2009:22). Spiritualitas dalam manajemen, menurut Ary Gunanjar juga akan menghindarkan lahirnya anarkhisme dan keganasan hewaniyah, sebagaimana disebutkan oleh Thomas Hobbes, *homo homoni lupus, bellium omnium contra omnes*, manusia akan menjadi pemangsa manusia lainnya (Ary Ginanjar, 2001:96).

Selanjutnya, kuatnya komitmen spiritual pada MSBSP akan memberikan keuntungan bagi organisasi, khususnya lembaga pendidikan Islam. *Pertama*, pemaknaan terhadap eksistensi organisasi tidak hanya berdimensi keduniaan, tetapi juga berdimensi keakhiratan (Q.S. al-Baqarah/2 : 201). *Kedua*, spiritualitas dalam organisasi jika dikelola dengan baik akan mampu menciptakan sumberdaya manusia yang memiliki etos kerja yang tinggi, yaitu etos kerja yang melampaui motif-motif keduniaan. Etos manusia yang terspiritualkan akan mengarahkan kinerjanya pada upaya mendekati diri kepada Allah dan mencari ridlo Allah. Menurut Jalaludin Rahmat, etos manusia yang terspiritualkan adalah etos karena Allah, untuk Allah, dan untuk Allah (Jalaludin Rahmat, 2008:112). Orang-orang yang terspiritualkan juga meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukannya kelak akan dimintai pertanggungjawabannya di hadapan Allah. Itulah sebabnya, ia akan menunjukkan kinerja yang terbaik, sehingga kelak akan bisa mempertanggungjawabkannya dengan baik di hadapan Allah Swt. di akhirat kelak (Q.S.al-Isra/17: 36).

Ketiga, organisasi yang sumberdayanya sudah terspiritualkan dengan baik, akan terhindar dari sikap menghalalkan segala cara. Pilihan orang-orang yang sudah terspiritualkan jelas dan tegas, yaitu memilih cara-cara yang diharamkan dan meninggalkan cara-cara yang diharamkan agama. Pilihannya yang demikian itu didasarkan pada keyakinan bahwa yang halal itu yang benar di hadapan Allah dan diyakini akan mengantarkan organisasi pada keberhasilan, sedangkan yang haram itu salah dan batil yang pada ujungnya justru akan menghancurkan organisasi (Q.S. al-Israa'/17: 81).

Keempat, spiritualisasi sumberdaya manusia yang dilakukan dengan baik akan menciptakan suasana organisasi yang humanis. Hal itu disebabkan ajaran-ajaran spiritual yang bersumber dari Allah Swt, sangat menekankan pentingnya menjaga hubungan baik dengan sesama manusia. Oleh karena itu, semakin kuat dan tinggi derajat spiritualitas seseorang, maka akan semakin kuat pula sikap humanitasnya (John Avery, 1985:10-11).



2. Berkomitmen pada Pembelajaran

Selain berkomitmen pada spiritualitas, MSBSP juga merupakan model manajemen strategis yang memiliki komitmen yang sangat kuat terhadap pembelajaran di dalam organisasi. Hal itu ditunjukkan dengan dimasukkannya pembelajaran organisasi secara eksplisit yang kemudian menjwai seluruh proses manajemen strategis.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan dimasukkannya langkah pembelajaran di dalam MSBSP. *Pertama*, pembelajaran organisasi akan mendorong dikembangkannya inovasi di dalam organisasi. Inovasi menurut Andreas Budihardjo, adalah pengaplikasian kreativitas untuk mencapai suatu nilai bisnis (Andreas Budiharja, 2016:19). Dalam konteks pendidikan inovasi dimaksudkan untuk memberikan nilai pelayanan atau nilai tambah kepada masyarakat. Selanjutnya Zuhail menjelaskan bahwa inovasi tidak lahir dalam suasana vakum, melainkan berkembang dari interaksi antara tiga pendorong kreativitas yang saling mempengaruhi, yaitu: riset, pengembangan, dan aplikasi. Inovasi, lanjut Zuhail berawal dari kreativitas yang terbentuk melalui tahapan mencari (*research*), membenturkan (*collision*), memutuskan (*decisian*), dan mencoba (*trial*). Selanjutnya inovasi juga memerlukan kegigihan, eksperimentasi, dan analisis yang cermat dalam menangani kompleksitas peluang masa depan Zuhail, 2010: 76-77).

Penjelasan Zuhail tersebut di atas menunjukkan bahwa inovasi sangat berkaitan erat dengan pembelajaran, tanpa pembelajaran tidak akan ada inovasi. Inovasi adalah produk dari pembelajaran, terutama pembelajaran tim (Taufiuk Amir, 2011:242). Oleh karena itu, inovasi membutuhkan proses-proses pembelajaran dalam bentuk riset, pengembangan, eksperimen, dan semacamnya. Organisasi yang mengembangkan pembelajaran memiliki potensi yang besar untuk melakukan inovasi.

Kedua, pembelajaran membantu organisasi untuk menyikapi kegagalan secara proporsional dan sehat. Bagi organisasi yang dalam proses manajemennya menyediakan “ruang” untuk pembelajaran, maka ketika dihadapkan pada kegagalan, akan menjadikannya sebagai pembelajaran. Dengan kata lain, kegagalan dipandang secara positif sehingga bisa dimanfaatkan sebagai bahan dan momentum untuk mendapatkan ilmu pengetahuan guna melakukan perbaikan dalam proses-proses berikutnya. Ini berarti bahwa belajar tidak hanya dan tidak harus dari keberhasilan melainkan juga bisa dari kegagalan. Dari kegagalan bisa dipelajari mana yang keliru dan mana yang betul, mana yang salah dan mana benar. Dengan demikian selanjutnya diharapkan tidak mengulangi kekeliruan atau kesalahan, dan sebaliknya akan memperkuat hal-hal yang betul atau benar. Hal ini akan menjadi modal pengalaman sangat berharga dalam meraih keunggulan.



Ketiga, pembelajaran menghindarkan organisasi pada jebakan rasa puas diri ketika meraih keunggulan. Tidak jarang organisasi atau lembaga pendidikan yang berpuas diri ketika meraih kesuksesan sehingga lupa diri untuk mempersiapkan kesuksesan berikutnya. Akibatnya dalam perjalanan berikutnya lembaga tersebut tidak lagi mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lain karena lembaga lain sudah melakukan hal-hal yang lebih baik. Dalam sejarah pendidikan Islam, diketahui pada abad pertengahan lembaga pendidikan Islam adalah lembaga pendidikan yang paling maju. Mehdi Nakosteen menjelaskan bahwa kemajuan Islam pada abad Pertengahan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kebangkitan Barat, utamanya dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan lembaga pendidikan Islam tersebut dikarenakan lembaga pendidikan Islam sangat mendorong adanya aktivitas belajar, seperti penelitian dan penerjemahan buku-buku dari Yunani (Eko Laksono, 2006:38). Pada masa itu perkembangan ilmu pengetahuan sangat pesat. Banyak tokoh ilmuwan yang muncul hampir dalam semua bidang kehidupan, seperti Ibn Sina dan Al-Razi dalam bidang kedokteran, Ibn Haitham dalam bidang optik, Al-Battani dan Al-Khawarizmi dalam bidang Matematika, dan sebagainya.

Tetapi ketika tradisi belajar sudah mulai meredup di lingkungan pendidikan Islam—akibat konflik-konflik internal dan serbuan dari pihak-pihak luar, utamanya tentara Mongol—lembaga-lembaga pendidikan Islam yang pada awalnya mendominasi keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi, mulai meredup dan tertinggal dari lembaga pendidikan lain. Sekarang keunggulan lembaga pendidikan Islam banyak yang hanya menjadi cerita sukses masa lalu, karena kurang mendorong tradisi belajar, khususnya penelitian.

Menyadari hal tersebut, kini banyak lembaga pendidikan Islam—termasuk di Indonesia—mulai menggiatkan pembelajaran organisasi sebagai salah cara untuk mewujudkan keunggulan lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam harus dikembangkan menjadi lembaga pembelajaran individu dan organisasi bagi seluruh komunitasnya. Bukan hanya untuk siswa, tetapi juga untuk guru, pegawai, komite, dan *stakeholders* lainnya. Lembaga pendidikan yang demikian akan memiliki komunitas yang kreatif, inovatif, dinamis, kompetitif, dan siap untuk menghadapi situasi dan kondisi apapun. Lebih dari itu, lembaga pendidikan yang demikian akan tampil menjadi pemimpin perubahan dan menginspirasi umat untuk meraih keunggulan.

D. KESIMPULAN

Dengan memperhatikan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa modifikasi manajemen strategis yang dikembangkan MIN 02 Kota Tangerang Selatan melahirkan model manajemen strategis varian baru, yaitu Manajemen Strategis Berbasis Spiritual dan Pembelajaran (MSBSP). Model ini memiliki 7 langkah, seperti yang tampak di dalam gambar model. MSBSP



adalah model yang memiliki substansi spiritual dan pembelajaran yang sangat relevan dengan kebutuhan model manajemen dalam lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya MSBSP memiliki dua keunggulan, yaitu berkomitmen pada spiritual dan pembelajaran. Kedua komitmen ini memiliki makna yang sangat signifikan dalam konteks dinamika lembaga pendidikan yang dituntut untuk menjadi unggul tetapi harus tetap berpijak pada nilai-nilai spiritual di era kompetisi global seperti sekarang ini.

DAFTAR REFERENSI

- Abduhzen Mohammad , “Pendidikan untuk Daya Saing,” *Kompas*, 2 Mei 2014.
- Agung, A.M. Lilik, *Spiritual Leadership: Kiat Sukses Membangun Bisnis Unggul*, Jakarta: Gagas Bisnis, 2009
- Agustian, Ary Ginanjar, *Emotional Spiritual Quotient, Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Arga, 2001
- Amir, Taufik, *Manajemen Strategis: Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Press, 2011
- Amin, A Riawan, *The Celestial Menegement*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2009).
- Antonio, Muhammad Syafii, *Muhammad Saw: The Super Leader Super Manager*, Jakarta: ProLM Centre, 2002
- Assauri, Sofjan, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta: PT Grafindo Persada, 2013
- Avery, John dan Hasan Askari, *Menuju Humanise Spiritual: Kontribusi Perspektif Muslim Humanis*, terj. *Toward a Spiritual Humanism: A Muslim Humanist-Dialogue*, Surabaya: Risalah Gusti, 1985
- Budihardjo, Andreas , *Knowledge Management: Efektif Berinovasi Meraih Sukses*, Jakarta: Prasetya Mulya Pusblishing, 2016
- Danim, Sudarwan, *Membangun Komunitas Pembelajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- , *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- David, Hunger, J. dan Thomas L Wheelen, *Strategic Management*, diterjemahkan oleh Julianto Agung, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: ANDI, 2003
- Hakim, Lukman dan Edy Wijayanto, *Spiritual Based Manegement*, Jakarta: Hikmah, 2007;
- Hamka, *Tafsir al-Azhar Juz 4*, Singapura: Kyodo-Shing Loong printing Industries Pte Ltd, 1983
- Harefa, Andreas, *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta: Gramedia, 2001
- Kaplan, Robert S. & David Norton, *Balanced scorecard*, terj. Peter R. Yosi, Jakarta: Erlangga, 2000
- Kertanegara, Mulyadi, *Menyibak Tirai Kejahilan: Pengantar Epistemologi Islam*, Bandung: Mizan, 2003



- Laksono, Eko, *Zaman Kebangkitan Besar Imperium III: Rahasia 1000 Tahun Keunggulan dan Kekayaan Manusia*, Bandung: Hikmah, 2006
- Luis, Suwardi, dkk., *Even Elephants can Dance*, Jakarta: Gramedia, 2012
- Machalli, Imam dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2016
- Meoldjono, Anton, et.al., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN Balai Pustaka, 1992
- Qomar, Mujamil, *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2013
- Rahmat, Jalaludin, *Membuka Tirai Kegaiban: Renungan-Renungan Sufistik*, Bandung: Mizan, 2008
- Senge, Peter M., *Fifth Discipline*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996
- Usman, Abdul Halim, *Manajemen Strategis Syariah: Teori, Konsep, dan Aplikasi*, Jakarta: Dzikrul Hakim, 2015
- Yahya, Arief, *Great Spirit and Grand Strategy: Architecture and Corporate Cultural for Sustainable Growth*, Jakarta: Gramedia, 2013
- Zuhal, *Knowledge and Innovation: Platform Kekuatan Daya Saing*, Jakarta: Gramedia, 2010

