

# URGENSI BERFIKIR STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

Oleh: Andi Arif Rifa'i

**STAIN SAS Bangka Belitung**

*Email: andi.stain\_babel@yahoo.com*

## **Abstrak**

Persoalan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia tidak dapat lagi dipungkiri telah mengalami stagnansi yang cukup lama. Persoalan-persoalan manajerial yang tidak sistematis dan strategis dalam membawa lembaga Pendidikan Islam merupakan persoalan utama. Upaya menjawab persoalan tersebut tidak serta merta dapat dilakukan dengan seketika, butuh perencanaan yang terukur dan strategis. Kunci utama keberhasilan pengembangan lembaga pendidikan Islam tidak dapat lepas dari pemimpin atau otak pelaku kebijakan yang ada di lembaga tersebut. Seorang pemimpin perlu dan wajib berfikir strategis dalam melakukan pengembangan kelembagaan pendidikan Islam. strategis merupakan gambaran dari upaya menciptakan capaian-capaian masa depan yang lebih baik. Dengan melakukan analisis mendalam terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, maka setrategi untuk melangkah dalam kurun waktu tiga-sepuluh tahun kedepan menjadi lebih pasti. Formulasi strategi dibangun dari analisis yang mendalam, logis, sistematis, dan ilmiah. Sehingga, Konsep berfikir strategis dengan wujud perencanaan strategis dalam pengembangan kelembagaan Islam menjadi solusi terbaik menghadapi problematika pengembangan lembaga pendidikan Islam saat ini.

**Kata kunci:** Berfikir strategis, pengembangan lembaga, pendidikan Islam

## **Abstract**

*It cannot be denied that some problems exist within the Islamic educational institutions in Indonesia and it has undergone quite a long stagnation. One of the major problem is the managerial issues which are not systematic and strategic in bringing Islamic institution. An attempt to answer these questions may not necessarily be done immediately, it takes a measurable and strategic planning. A major key to success the development of Islamic education institutions cannot be separated from the brain's of the leader or policy ruling the institution. A leader needs to be strategic in terms of thinking to develop the Islamic education. It is an overview of the strategic efforts of creating episodic sections for a better future. By doing a thorough analysis of related to the strengths, weaknesses, opportunities and challenges, then the strategy to step within three-ten years in the future become more certain. Strategy formulation is built from a deep analysis, logical, systematic, and scientific. So, the concept of strategic thinking and strategic planning in the form of institutional development of Islam becomes the best solution to achieve the development of Islamic education institutions today.*

**Keywords:** Strategic thinking, institution development, Islamic education

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan merupakan sebuah program yang terencana dan tersistem dengan baik. Program yang melibatkan sejumlah komponen yang bekerjasama dalam sebuah proses untuk mencapai tujuan yang diprogramkan. Sebagai sebuah program, pendidikan merupakan aktivitas sadar dan sengaja yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.<sup>1</sup> Sebagai sebuah upaya bersama dari beberapa komponen yang ada, pengelolaan sistem kelembagaan tidak dapat lepas dari konsep-konsep manajemen maupun administrasi yang baik.

Dalam konsep manajerial, program-program pendidikan yang ada baik Pendidikan Umum maupun Pendidikan Islam, tidak dapat lepas dari upaya pengembangan. Tanpa ada upaya pengembangan lembaga pendidikan kita akan tertinggal dari lembaga-lembaga pendidikan yang ada di negara barat. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan pengembangan dengan baik, seorang pemimpin lembaga pendidikan sebagai *leading sector*, perlu mencermati isu-isu strategis yang ada dengan selalu *berfikir strategis*. Dalam hal ini, berfikir strategis mencakup bagaimana membuat perencanaan strategis dan implementasinya dalam pengembangan kelembagaan.

Perencanaan dan implementasi strategi pada lembaga pendidikan, merupakan kerangka kerja pengembangan dalam kurun waktu yang cukup panjang, berkisar antara 3 - 10 tahun.<sup>2</sup> Berfikir untuk sebuah perencanaan jangka panjang (strategis) seperti ini, merupakan hal yang tidak gampang, seringkali kita akan dihadapkan pada persoalan yang rumit dalam menangkap isu-isu strategis yang ada, terlebih lagi dalam memprediksi masa depan. Sejalan dengan itu, James Lewis (1983) berpendapat bahwa dalam memprediksi masa depan, terdapat tiga asumsi dasar yang harus dijadikan landasan, diantaranya; masa depan akan berbeda dengan masa lalu, masa depan akan lebih sulit untuk diprediksi, dan tingkat perubahannya akan lebih cepat dibanding sebelumnya.<sup>3</sup> Sehingga, untuk dapat melakukan prediksi dan analisa terkait masa depan, seorang pemimpin lembaga pendidikan perlu berfikir strategis dan berencana strategis. Perencanaan dan berfikir strategis pada dasarnya tidak sama, namun, keduanya sangat dibutuhkan dalam keseluruhan proses menuju kesuksesan.<sup>4</sup>

Berdasarkan kajian di atas, penulis memandang perlu untuk melakukan pembahasan yang komprehensif terkait berfikir strategis dalam proses perencanaan dan implementasinya pada lembaga pendidikan Islam. Fenomena yang terjadi di lapangan, Lembaga pendidikan

---

<sup>1</sup> Purwanto, *Evaluasi Hasil Belajar*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.1

<sup>2</sup> James Lewis Jr, *Long-range and Short Range Planning for Education*. (USA: Allyn and Bacon, Inc, 1983), h. 9.

<sup>3</sup> *Ibid.* h. 3-4.

<sup>4</sup> Andrea Luxton, *Strategic Planning in Higher Education*. USA: GCDE, 2005), h. 9.

Islam di Indonesia saat ini, baik yang berbentuk pesantren, madrasah, sekolah maupun perguruan tinggi masih jauh dari apa yang diharapkan umatnya (umat muslim). Bahkan secara kualitatif, lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sekarang ini muncul serta dinilai terkemuka (*outstanding*), masih jauh dari penilaian ideal.<sup>5</sup>

Pendapat di atas diperkuat dengan pandangan Paul Suparno SJ (dalam Sukarjo, 2009, bahwa perumpamaan kondisi pendidikan Indonesia pada saat ini tak ubahnya seperti sebuah mobil tua, dengan kondisi mesin bermasalah, sedang berada di tengah arus lalu lintas pada jalur bebas hambatan. Hal itu disebabkan kondisi pendidikan saat ini menghadapi tiga masalah besar, yaitu: (1) mutu pendidikan yang masih rendah, (2) sistem pembelajaran yang masih belum memadai, dan (3) krisis moral yang melanda masyarakat.<sup>6</sup> Sama halnya dengan Bahrul Hayat, secara tegas ia mengatakan bahwa kondisi pendidikan Indonesia saat ini sedang menghadapi problematik paradoks di alam globalisasi: di satu sisi harus membangun mutu pendidikan (*the pursuit of excellence*) sesuai dengan rujukan-mutu (*banchmarking*) kompetensi global agar tidak tersisih dari persaingan antar bangsa, sedangkan di sisi lain dituntut menimbang mutu dalam keragaman dan kearifan lokal agar siswa hidup dengan menapak di bumi sendiri....*not for some children in some schools but for all children in all school.*<sup>7</sup>

Dari beberapa persoalan di atas, sudah selayaknya lembaga pendidikan Islam terutama pemimpin (*leader*) yang ada senantiasa berfikir strategis terutama dalam mengembangkan lembaganya. Tanpa ada upaya menjawab persoalan secara strategis dan sistematis sulit kiranya meminimalisir tantangan zaman yang semakin hari semakin besar. Globalisasi, pasar bebas, dan liberalisasi di berbagai sektor menuntut kemampuan lulusan Lembaga Pendidikan Islam guna memiliki kompetensi dan kekuatan untuk bersaing. Untuk itu, hal-hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam; *Pertama*, bagaimana berfikir strategis dan bagaimana penerapannya dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. *Kedua*, langkah-langkah Strategis terkait pengembangan lembaga pendidikan Islam.

## **B. Problematika Lembaga Pendidikan Islam**

Aktivitas kependidikan Islam pada dasarnya telah ada sejak adanya manusia itu sendiri (Adam dan Hawa), bahkan ayat Al-Qur'an yang pertama kali diturunkan kepada

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 43-44.

<sup>6</sup> Sukarjo, M, Ukim Komarudin, *Landasan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), h. 79.

<sup>7</sup> Bahrul Hayat, Suhendra Yusuf, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 3.

Nabi Muhammad bukan merupakan perintah sholat, puasa, atau yang lainnya, akan tetapi perintah *iqra'* (membaca, merenungkan, menelaah, meneliti, atau mengkaji) atau perintah untuk mencerdaskan kehidupan manusia yang merupakan inti dari aktivitas pendidikan.<sup>8</sup> Dalam dunia modern, pelaksanaan pendidikan Islam tidak hanya sebatas kegiatan informal akan tetapi merupakan kegiatan formal yang dikelola sebuah lembaga yang disebut lembaga pendidikan Islam.

Dalam perkembangannya di Indonesia lembaga pendidikan Islam dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis, yaitu: (1) pendidikan pondok pesantren; (2) pendidikan madrasah; (3) pendidikan umum yang bernafaskan Islam; dan (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja.<sup>9</sup> Muhaimin menambahkan dengan: pendidikan Islam luar sekolah (*nonformal*), baik dalam keluarga maupun di tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majelis ta'lim dan sebagainya.<sup>10</sup>

Lembaga pendidikan Islam juga dapat dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (*noble industry*) kerana mengemban misi ganda profit sekaligus sosial. Misi profit, yaitu untuk mencapai keuntungan, ini dapat dicapai ketika efisiensi dan efektifitas dana bisa tercapai, sehingga pemasukan (*income*) lebih besar dari biaya operasional. Sedangkan misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan menginternalisasikan nilai luhur. Hal ini dapat dicapai secara maksimal apabila lembaga pendidikan Islam tersebut memiliki modal *human-capital* dan *social-capital* yang memadai dan juga memiliki tingkat keefektifan dan efisiensi yang tinggi.<sup>11</sup>

Dua misi lembaga pendidikan di atas, harus berjalan beriringan guna tercapainya pengembangan kualitas lembaga. Imam Suprayogo (1999) menambahkan, dalam mengembangkan kualitas lembaga pendidikan setidaknya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus: *pertama*, perhatian terhadap daya dukung, meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan dan manajemen yang tangguh; *kedua*, harus ada cita-cita, etos, dan semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng L.P, "*Manajemen Pendidikan*"Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. (Jakarta; Prenada Media Group, 2009), h. 2

<sup>9</sup> Muntaha Azhari dan Abd. Mun'im Saleh (Ed.), *Islam Indonesia Menatap Masa Depan*, (Jakarta: P3M, 1989), h.184.

<sup>10</sup> Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, (Bandung: Nuansa, 2003), h.13.

<sup>11</sup> Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng L.P, "*Manajemen Pendidikan*"Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 5.

<sup>12</sup> Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press,1999), h. 73.

Dalam upaya pengembangan kualitas pendidikan Islam di Indonesia senantiasa dihadapkan pada berbagai problematika. Sebagaimana diungkapkan Muhaimin (dalam Asrori) bahwa pendidikan di Indonesia dihadapkan pada 3 problematika antara lain; 1) masih rendahnya pemerataan pendidikan; 2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; 3) masih lemahnya manajemen pendidikan.<sup>13</sup> Lebih lanjut, Hujair A. H. Sanaky menyebutkan bahwa Faktor-faktor yang menjadi penyebab lembaga pendidikan Islam terpinggirkan adalah faktor internal dan eksternal lembaganya. Faktor internal lembaga pendidikan islam diantaranya; manajemen pendidikan islam yang belum efektif dan berkualitas, kompensasi guru yang masih rendah, dan kepemimpinan yang belum profesional. Sedangkan faktor eksternalnya adalah adanya perlakuan diskriminatif pemerintah terhadap pendidikan Islam, paradigma birokrasi tentang pendidikan Islam selama ini lebih didominasi oleh pendekatan sektoral dan bukan pendekatan fungsional, dan adanya diskriminasi masyarakat terhadap pendidikan Islam.<sup>14</sup>

Sejalan dengan pandangan di atas, Mahmud Arif mengatakan bahwa salah satu persolan klasik yang dihadapi lembaga pendidikan Islam, yaitu kelemahan manajemen. Kelemahan manajemen pendidikan Islam ditunjukkan oleh sifatnya yang tertutup dan tidak berorientasi ke luar, sehingga perkembangannya menjadi lamban, bahkan statis.<sup>15</sup> Misalnya saja, praktek manajemen di madrasah sering menggunakan manajemen tradisional, yaitu manajemen paternalistik atau feodal. Kentalnya dominasi senioritas jelas mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Sehingga, munculnya kreativitas dan inovasi dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi ini mengarah pada penilaian negatif, sehingga muncul kesan bahwa meluruskan atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap sebagai sikap *su' al-adab* (tabiat jelek).<sup>16</sup>

Melihat kondisi lembaga maupun praktek kelembagaan serta harapan masyarakat di atas, maka reformasi birokrasi lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu agenda wajib terkait upaya mengejar berbagai ketertinggalan yang ada. Sudah saatnya lembaga pendidikan Islam melakukan perubahan-perubahan strategis dalam bidang manajemen dan bidang-bidang lainnya. Pemimpin lembaga pendidikan Islam diharuskan memiliki visi, tanggung

---

<sup>13</sup> Mohammad Asrori, 2008. *Dinamika Pendidikan Islam Indonesia (Kajian Historis dari Tradisional Menuju Kontemporer)*. (Jurnal "el-Harakah" Vol. to, No.1 Januari-April 2008 UIN Malang), h.42.

<sup>14</sup> Hujair A. H. Sanaky, *Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu*, (El-Tarbawy Jurnal Pendidikan Islam, No.1 Vol.1. 2008), h. 87-88

<sup>15</sup> Nizar Ali, Sumedi *Ontologi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: UIN Suka dan Ide Press, 2010), h. 148.

<sup>16</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 82.

jawab, wawasan, dan keterampilan manajerial yang tangguh. Lebih lanjut, seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai lokomotif perubahan menuju terciptanya lembaga pendidikan Islam berkualitas.<sup>17</sup>

Tanpa dipungkiri, pada hakekatnya telah ada upaya pembaruan pendidikan di Indonesia apapun bentuknya. Azumardi Azra mengatakan gagasan pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia pada dasarnya berupa adopsi sistem dari lembaga pendidikan modern (Barat/ Belanda) secara hampir menyeluruh. As-Syibani berpendapat bahwa pengembangan pendidikan Islam selain didasarkan pada Al-Qur'an dan As-sunnah juga menggunakan atau memanfaatkan rujukan dan konsep serta pengalaman dan temuan-temuan kontemporer, yang dihasilkan melalui beberapa hal: a) penelitian-penelitian ilmiah, yang dilakukan oleh pakar pendidikan, baik yang muslim maupun non muslim; b) pengalaman dan temuan empirik dari berbagai macam bangsa, baik muslim maupun non muslim; c) dari seminar dan dokumen-dokumen yang dihasilkan melalui pertemuan-pertemuan internasional tentang pendidikan.<sup>18</sup>

Dari beberapa kajian problematika dan konsep-konsep pembaharuan para pakar, dapat disimpulkan bahwa kondisi pendidikan Islam di Indonesia mengalami problema yang kompleks dan belum terselesaikan secara tuntas. Hal penting yang menjadi sorotan para pakar adalah kebobrokan manajemen kelembagaan pendidikan yang tidak efektif menghantarkan visi dan misinya. Penggunaan pendekatan-pendekatan lama yang cenderung paternalistik atau feodal dalam kepemimpinan, menjadikan lembaga pendidikan Islam jauh tertinggal dari lembaga-lembaga pendidikan lainnya, baik yang ada di Indonesia maupun di belahan dunia lain.

Bicara urgensi kepemimpinan, dalam Islam keharusan adanya pemimpin/Khalifah dalam suatu komunitas masyarakat merupakan hal wajib. Bahkan, betapa pentingnya seorang pemimpin dalam Islam, dapat dilihat dalam hadis yang diriwayatkan oleh Abu Daud dari Abi Hurairah, Nabi berkata " *Apabila keluar tiga orang untuk musafir, maka angkat satu diantaranya sebagai pemimpin.*"

Secara lebih rinci, kepemimpinan merupakan sebuah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota kelompok yang berkaitan dengan tugasnya.<sup>19</sup> Dengan demikian, kata pengaruh menjadikan seorang pemimpin tidak dapat dilepaskan dari *power* dan upaya menggunakan *power-nya* untuk memberikan pengaruh pada orang lain. Hal

<sup>17</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (2007). h. 86.

<sup>18</sup> Mohammad Asrori. 2008. *Dinamika Pendidikan Islam Indonesia (Kajian Historis dari Tradisional Menuju Kontemporer)*. (Jurnal "el-Harakah" Vol. to, No.1 Januari-April2008 UIN Malang), h. 41-42.

<sup>19</sup> A.R Effendi, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, (Malang: PPS UM, 2002), h. 12.

ini sejalan dengan pandangan Sharplin (1985) bahwa kekuasaan (*power*) dan pengaruh (*influence*) merupakan kebutuhan primer manusia.<sup>20</sup>

Menurut pendapat Yukl terdapat empat pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan, yaitu; (1) pendekatan power-pengaruh, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional.<sup>21</sup> Keempat pendekatan tersebut, dapat menggambarkan bagaimana cara seorang pemimpin menggunakan legitimasinya untuk mempengaruhi orang lain. Kecenderungan pemilihan pendekatan akan sangat menentukan tingkat keefektifan *power* dan pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya.

Setiap pendekatan memiliki efektifitasnya masing-masing, namun dalam kajian ini dititik beratkan pada konsep kepemimpinan efektif yang dapat dipelajari oleh setiap manajer maupun setiap orang yang dihadapkan pada tugas kepemimpinan. Efektifitas pemimpin bukan didasarkan pada sifat maupun perilakunya, akan tetapi, dilihat dari kemampuan seorang pemimpin merespon situasi yang ada disekitarnya.

Kepemimpinan di atas, disebut penulis sebagai Kepemimpinan efektif-responsif dalam model kontingensi (situasional), yang cenderung mengutamakan kesesuaian antara kondisi (situasi) dengan gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Efektifitas kepemimpinan menjadi sangat penting, sebab dapat memberikan kepuasan kerja, sehingga produktifitas kerja akan semakin tinggi. Dengan produktifitas sebuah lembaga dapat berkembang dengan lebih cepat dari seharusnya.

Efektifitas kepemimpinan dalam pengembangan kelembagaan Pendidikan Islam perlu mengedepankan konsep berfikir strategis serta langkah-langkah strategis dalam melakukan perencanaan pengembangan. Setiap pemimpin lembaga pendidikan perlu memahami bagaimana melakukan perencanaan strategis guna pengembangan lembaga serta menjawab tantangan yang ada.

### **C. Berfikir Strategis dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam**

Menurut Peter Senge, berpikir secara strategis berangkat dari refleksi atas inti utama yang terdapat dalam suatu persoalan yang ditangani dan tantangan-tantangan utama yang dihadapi. Dengan demikian, berpikir secara strategis lebih berupa proses untuk memahami dua hal pokok yang saling terkait: yaitu *fokus* dan *kesadaran atas waktu* (timing). Dalam hal ini, *Fokus* lebih mengacu pada kemampuan kita dalam menempatkan perhatian kita.

---

<sup>20</sup> Arthur Sharplin, *Strategic Management*. (USA: McGraw-Hill, Inc, 1985), h. 41.

<sup>21</sup> Sonhadji, *Bahan-bahan Kuliah Manajemen Strategik*, (Malang: PPS UM, 2003), h. 5.

Sedangkan, *Kesadaran waktu* (timing) mengacu pada pemahaman akan dinamika perubahan yang sangat erat kaitannya dengan panjang-pendeknya waktu yang dibutuhkan untuk suatu perubahan.<sup>22</sup>

Berpikir strategis sangat erat kaitannya dengan kesediaan untuk melatih diri membiasakan melihat persoalan dari berbagai sudut pandang. Kemampuan berpikir strategis pun tercermin dalam mengangkat *beragam dilema yang mendasar*, baik dalam kehidupan individual maupun organisasional. Dilema ini selalu menunjukkan adanya konflik atas pilihan mana yang mesti di ambil antara dua alternatif yang tampaknya sama-sama menarik. Kemampuan berpikir strategis mengangkat beragam dilema seperti ini ke permukaan, dan memakainya sebagai katalisasi atas imajinasi dan inovasi yang bisa ditawarkan untuk mengusung perubahan.

Perubahan dalam makna pengembangan pada dunia pendidikan, merupakan bagian dari konsep perencanaan. Dimana, perencanaan pendidikan merupakan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan dalam pendidikan untuk masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan. Secara substansial perencanaan pendidikan mengandung tiga hal, yaitu; (1) Tujuan Pendidikan, (2) perhitungan atau pengembangan kebijakan, dan (3) pelaksanaan rencana pendidikan.<sup>23</sup>

Berfikir untuk perencanaan, menurut Mujamil Qamar (2007) merupakan pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis.<sup>24</sup> Yang demikian, sejalan dengan ayat Al-Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18 yang bunyinya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Lembaga pendidikan dalam semua bentuknya (Pesantren, Madrasah, Sekolah dan Perguruan Tinggi) harus dikelola dengan strategi tertentu yang mampu menyehatkan lembaga-lembaga tersebut, bahkan dapat mengantarkan kepada kemajuan yang signifikan.<sup>25</sup> Dalam konteks pengembangan kelembagaan pendidikan, setiap usaha harus didasarkan atas

<sup>22</sup> Markus Budiharjo, *Berpikir Strategis? Apa itu?*. <http://edukasi.kompasiana.com>, diunduh 09 Mei 2010.

<sup>23</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 102.

<sup>24</sup> Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 30.

<sup>25</sup> *Ibid.*, h. 51.



prencanaan yang jelas, terukur, efektif dan efisien. Yang mana, rencana terbaik akan dapat diwujudkan ketika fikiran strategis telah mengidentifikasi (menemukan) tujuan potensial untu masa depan.<sup>26</sup>

#### D. Menentukan Strategi Pengembangan

Berfikir strategis tidak dapat lepas dari berencana strategis, dalam artian memformulasikan strategi pengembangan. Menurut Imam Suprayogo (1999) dalam mengembangkan kualitas lembaga pendidikan setidaknya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus: *pertama*, perhatian terhadap daya dukung, meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan dan manajemen yang tangguh; *kedua*, harus ada cita-cita, etos, dan semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.<sup>27</sup> Untuk dapat mewujudkannya, seorang leader perlu berfikir strategis dalam menciptakan formula strategi merepresentasi dua sisi penting lembaga tersebut.

Pada dasarnya, formulasi strategi dan implementasi strategi merupakan dua unsur pokok dalam manajemen strategik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sharplin (1985) bahwa manajemen strategik merupakan proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, pervasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi. Maka, faktor-faktor lingkungan eksternal maupun internal organisasi sangat diperhitungkan dalam meformulasi strategi organisasi.

Formulasi strategi merupakan perencanaan (*planning*) yang sering disebut dengan istilah perencanaan stratejik (*strategic planning*). Strategi adalah rencana yang menyangkut hal-hal vital, dan/ atau secara terus-menerus penting dalam organisasi (Sharplin, 1985). Bisanya, perencanaan ini bersifat luas dan jangka panjang.

Formulasi strategi, dalam hal ini yang merupakan kerangka berfikir strategis dalam pengembangan pendidikan, memiliki lima langkah pokok, yaitu; (1) perumusan misi (*mission determination*), (2) asesmen lingkungan (*environmental assesment*), (3) asesmen organisasi (*organizational assesment*), (4) perumusan tujuan (*objective setting*), dan (5) penentuan strategi (*strategy setting*).<sup>28</sup>

*Pertama*, perumusan misi, Menurut Sharplin Misi secara umum adalah "*alasan keberadaan*", yaitu deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa.<sup>29</sup> Misi

<sup>26</sup> Andrea Luxton, *Strategic Planning in Higher Education*, (USA: GCDE., 2005), h. 9 .

<sup>27</sup> Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999), h. 73.

<sup>28</sup> Arthur Sharplin, *Strategic Management*, (USA: McGraw-Hill, Inc, 1985), h. 49.

<sup>29</sup> *Ibid.*,h. 49.

berkaitan erat dengan tujuan, jenis produk (*service*), teknologi dan customer (pasar).<sup>30</sup> Formulasi misi, menurut Pearce dan Robinson didasarkan atas beberapa unsur, antara lain; customer (pasar), produk (jasa), wilayah geografis, teknologi, kepedulian terhadap kelangsungan hidup (*survival*), filsafat, konsep diri, dan kepedulian *image* publik.

*Kedua*, asesmen lingkungan, terdiri dari dua unsur yaitu asesmen lingkungan eksternal dan asesmen lingkungan internal (asesmen organisasi). Asesmen lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial (*social faced*), budaya, politis, ekonomi dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi dan misinya. Hasil dari asesmen lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman besar yang harus dicegah (*threats*). Sedangkan asesmen lingkungan internal (organisasi), terdiri dari penentuan persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Analisis lingkungan internal dan eksternal sering disebut dengan istilah analisis SWOT.<sup>31</sup>

Tabel.1 Perumusan Strategi

	Eksternal	<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
Internal			
<i>Strengths (S)</i>		<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi ST</i>
<i>Weaknesses (W)</i>		<i>Strategi WO</i>	<i>Strategi WT</i>

*Ketiga*, perumusan tujuan, dalam merumuskan terdapat dua karakteristik pokok untuk tujuan yang efektif, yaitu; (1) tujuan harus menantang (*challenging*) tetapi dapat dicapai (*attainable*), (2) tujuan harus spesifik, lebih bersifat kuantitatif dan dapat diukur.<sup>32</sup> Lebih lanjut, Pearce dan Robinson (1985) berpendapat bahwa tujuan hendaknya dapat diterima (*acceptable*), lentur (*flexible*), dapat diukur (*measurable*), memberi motivasi (*motivating*), cocok (*suitable*), dapat dimengerti (*understandable*) dan dapat dijangkau (*achievable*).<sup>33</sup>

*Keempat*, penentuan strategi, ketika tujuan telah dirumuskan atau arah telah ditentukan, strategi atau rencana untuk mencapai tujuan harus dibuat. Banyak organisasi yang merumuskan strategi atau rencana terbatas pada pembiayaan. Padahal strategi harus mencakup semua aspek penting organisasi. Langkah dalam merumuskan strategi dapat didasarkan pada hasil analisis lingkungan (SWOT), yaitu dengan membentuk empat

<sup>30</sup> Sonhadji, *Bahan-bahan ...*, h. 5.

<sup>31</sup> Glenn Boseman and Arvind Phatak, *Strategic Management: Text and Cases*, (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1989), h. 23

<sup>32</sup> Arthur Sharplin, *Strategic Management*, (USA: McGraw-Hill, Inc, 1985)

<sup>33</sup> John A. Pearce and Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*. USA: Richard D. Irwin, Inc, 1991), h. 297-298.

strategi, yaitu; (1) strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), (2) strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), (3) strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), dan (4) Strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman) (lihat tabel 1).<sup>34</sup>

Dengan langkah-langkah strategis di atas pengembangan lembaga pendidikan Islam menuju *banchmark* tertentu akan mudah dicapai. Perencanaan strategik dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan pedoman kerja bagi lembaga pendidikan dalam kurun waktu 3- 10 tahun. Jika dikaitkan masa jabatan seorang pemimpin yang hanya sampai 5 tahun, maka konsep perencanaan strategik dibuat dalam kurun waktu lima tahunan. Apapun itu, berfikir strategis dan berencana strategis merupakan langkah awal menuju pengembangan lembaga pendidikan yang lebih baik dan terukur.

### E. Simpulan

Berfikir strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, adalah sebuah proses formulasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, pervasif, dan berkesinambungan. Langkah-langkah yang harus ditempuh diantaranya; merumuskan misi lembaga, melakukan asesmen lingkungan internal maupun eksternal lembaga, merumuskan tujuan lembaga, dan menentukan/memilih strategi yang sesuai dengan kondisi.

Pengembangan lembaga pendidikan Islam melalui langkah-langkah berfikir serta berencana secara strategis menjadikan arah dan tujuan (visi dan misi) dapat tercapai secara sistematis. Selain itu upaya pencapaian tarjet kelembagaan dapat dikontrol sedemikian rupa sehingga persoalan-persoalan atau problem-problem penghambat perkembangan dapat disikapi serta diselesaikan dengan cept dan tepat sasaran.

### REFERENSI

- Asrori, Mohammad, *Dinamika Pendidikan Islam Indonesia (Kajian Historis dari Tradisional Menuju Kontemporer)* (Jurnal "el-Harakah" Vol. to, No.1 Januari-April 2008 UIN Malang, 2008.
- Boseman, Glenn and Phatak, Arvind, *Strategic Management: Text and Cases*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1989.
- Budiharjo, Markus. *Berpikir Strategis? Apa itu?*. <http://edukasi.kompasiana.com>, 09 Mei 2010.

---

<sup>34</sup> Sonhadji, *Bahan-bahan ...*, h. 4.

- Effendi, A.R, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, Malang: PPS UM, 2002.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Lewis Jr, James, *Long-range and Short Range Planning for Education*, USA: Allyn and Bacon, Inc, 1983.
- Luxton, Andrea, *Strategic Planning in Higher Education*, USA: GCDE, 2005.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng L.P. "*Manajemen Pendidikan*" *Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta; Prenada Media Group, 2009.
- Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga redefinisi Islamisasi Pengetahuan*, Bandung: Nuansa, 2003.
- Pearce, John A, and Robinson , Richard B, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, USA: Richard D. Irwin, Inc, 1991.
- Purwanto, *Evaluasi Hasil Belajar*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Sanaky, Hujair A. H, *Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu*. El-Tarbawy Jurnal Pendidikan Islam, No.1 Vol.1. 2008
- Sharplin, Arthur, *Strategic Management*, USA: McGraw-Hill, Inc, 1985.
- Sonhadji, *Bahan-bahan Kuliah Manajemen Strategik*, PPS UM: Malang, 2003.
- Sukarjo, M, Ukim Komarudin, *Landasan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009.
- Sumedi, Nizar Ali, *Ontologi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: UIN Suka dan Ide Press. 2010.
- Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press, 1999.