

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF  
TAHUN 2016**

**KEKUATAN PERNYATAAN VISI DAN MISI KONVENSIONAL  
DAN ISLAM SERTA HUBUNGANNYA DENGAN  
PENGEMBANGAN PROGRAM DAN PERILAKU ORGANISASI**

Nomor SP DIPA	:	DIPA BLU : DIPA -025.04.2.423812/2016
Tanggal	:	7 Desember 2015
Satker	:	(423812) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	(2132) Peningkatan Akses Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendidikan Tinggi Islam
Kode Sub Kegiatan	:	(008) Penelitian Yang Bermutu
Kegiatan	:	(004) Dukungan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan

**(KAJIAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM KOTA MALANG**

Oleh :

**H. Slamet, SE., MM., Ph.D  
Dr. H. Misbahul Munir, Lc, Mei  
Irmayanti Hasan, MM**



**KEMENTERIAN AGAMA**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

**(LP2M)**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2016**

## HALAMAN PENGESAHAN

Laporan Penelitian ini Disahkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada  
Masyarakat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Pada Tanggal 2016

Peneliti,

Ketua	Nama	: H. Slamet, SE., MM., PhD
	NIP	: 19660412199803100
	Tanda Tangan	:
Anggota I	Nama	: Dr. H. Misbahul Munir, Lc., MEi
	NIP	: 197507072005011005
	Tanda Tangan	:
Anggota II	Nama	: Irmayanti Hasan, ST., MM
	NIP	: 197705062003122001
	Tanda Tangan	:

Mengetahui Ketua LP2M  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. Hj. Mufidah Ch., M.Ag  
NIP. 19600910 198903 2 001

**SURAT PERNYATAAN**  
**ORISINALITAS PENELITIAN**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H. Slamet, SE., MM., PhD

NIP : 19660412199803100

Judul Penelitian : “Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam  
serta Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku  
Organisasi (Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang”

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan dan pelanggaran etika akademik, maka kami bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 31 Agustus 2016

Ketua Peneliti,

(H. Slamet, SE., MM., PhD)

19660412199803100

## **PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : H. Slamet, SE., MM., PhD

NIP : 19660412199803100

Pangkat/ Golongan : IVa/ Lektor Kepala

Tempat/Tgl Lahir : Malang, 12 April 1966

Judul Penelitian : “Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam serta Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku Organisasi (Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang”

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif tahun 2016.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya

Malang, 31 Agustus 2016

Ketua Peneliti,

H. Slamet, SE., MM., PhD

19660412199803100

## **PERNYATAAN KESANGGUPAN MENYELESAIKAN PENELITIAN**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Slamet, SE., MM., PhD  
NIP : 196604121998031003  
Pangkat/ Golongan : IVa/ Lektor Kepala  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Malang  
Jabatan dalam Penelitian : Ketua Peneliti

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Saya sanggup menyelesaikan dan menyerahkan laporan hasil penelitian sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (31 Agustus 2016)
2. Apabila sampai batas waktu yang ditentukan saya/kami belum menyerahkan laporan hasil, maka saya sanggup mengembalikan dana penelitian yang telah saya terima.

Malang, 2016

Ketua Peneliti

(H. Slamet, SE., MM., PhD)

19660412199803100

## ABSTRAK

Kata Kunci : Manajemen Strategik, visi dan misi

Perumusan misi dan visi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajemen strategik. Dalam konteks Islam, manajemen (manajemen strategik) merupakan suatu rentetan langkah sistematis yang bersifat sosial-ekonomi-teknikal. Penelitian ini meneliti tentang pernyataan misi dan visi dalam perspektif konsep visi dan Islam dan meneliti tentang tingkat pengetahuan dan pemahaman atas kandungan pernyataan visi dan misi serta sejauhmana tingkat keterlibatan stakeholder dalam proses perumusan visi dan misi.

Paradigma penelitian yang digunakan adalah penelitian campuran (*mixed method*) yaitu penelitian berparadigma kualitatif sekaligus kuantitatif. Analisis data yang pengumpulan datanya melalui kuesioner, data diolah dan dianalisis melalui pendekatan penelitian kuantitatif deskriptif. Alat analisisnya menggunakan statistik deskriptif, diantaranya rata-rata, standard deviasi, dan prosentase.

Kandungan pernyataan visi dan misi, secara implisit dan eksplisit mengandung nilai-nilai Islam. Pada semua pernyataan visi bersifat futuristic, mengandung makna mashlahah, al-falah, mas'uliyah, khalifah. Tetapi di sisi konten, pernyataan visi sangat bervariasi, disebabkan oleh cara pandang para perumus pernyataan visi. Berdasarkan hasil survei, stakeholder internal sebagian besar merasa tidak terlibat dalam perumusan pernyataan visi dan misi, bahkan masih banyak yang tidak faham dan tidak hafal. Ada beberapa pernyataan visi yang masih bias, belum fokus dan tidak menantang. Tetapi, dari aspek pemahaman, sekitar 55% stakeholder internal sudah faham terhadap pernyataan visi dan misi.

## **ABSTRACT**

Key Words : strategic management, vision and mission

Formulation of mission and vision is an integral part of the strategic management process. In the context of Islam, management (strategic management) is a series of systematic steps that are social-economic-technical. This study examines the mission statement and vision in the perspective of the concept and vision of Islam and researching on the level of knowledge and understanding of the content of pernyataan vision and mission and what degree of stakeholder involvement in the process of formulating the vision and mission.

The paradigm of the research study is a mixture (mixed method) is qualitative as well quantitative research paradigm. Data analysis data collection via questionnaires, data is processed and analyzed through descriptive quantitative research approaches. Tools of analysis using descriptive statistics, such as average, standard deviation, and percentages.

The content of the vision and mission statements, implicitly and explicitly contains the values of Islam. In all the nature futuristic vision statement, implies mashlahah, al-Falah, mas'uliyah, Caliph. But in terms of content, the vision statement is very varied, due to the views of the framers of the vision statement. Based on survey results, the majority of internal stakeholders feel involved in the formulation of the vision and mission statements, even many who do not understand and do not memorized. There are some vision statement is biased, not focused and not challenging. However, from the aspect of understanding, about 55% of internal stakeholders already understand the vision and mission statements.

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad dan hidayah-Nya kepada kita semua serta melimpahkan taufiqnya dalam bentuk kesehatan, kekuatan dan ketabahan, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam serta Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku Organisasi (Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang”.

Juga tidak lupa peneliti sampaikan shalawat serta salam semoga rahmat dan berkah dicurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabatnya, para tabi'in dan pengikutnya sampai akhir zaman.

Terima kasih peneliti sampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan pengetahuan baru, dukungan, serta Do'a. sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Oleh karena itu ucapan terima kasih penyusun disampaikan kepada:

1. Rektor UIN Maliki Malang, Prof. Dr.H.. Mudjia Rahardjo, M.Si yang telah memberikan sarana magang ini pada kami untuk dapat berkembang dan menempa diri.
2. Ibu Dr. Hj. Mufidhah Ch., M. Ag, selaku Ketua LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selama ini telah menemani dalam pembuatan penelitian.

Sebagai penutup, peneliti tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu peneliti mengharapkan berbagai koreksi, kritik, dan saran dari pembaca. Akhir kata,



peneliti sangat berharap agar penelitian ini bermanfaat tidak hanya bagi peneliti tetapi bagi para pembaca.

Peneliti,

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul

Halaman Pengesahan

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Tabel.....	iv
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Lampiran .....	viii
Abstrak (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris) .....	ix

### **BAB I PENDAHULUAN.....1**

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Batasan Kajian .....	5

### **BAB II KAJIAN TEORITIK.....7**

A. Proses Managemen Strategik .....	9
B. Proses Perencanaan Strategik.....	9
C. Konsep Pernyataan Misi .....	12
1. Pengertian Misi.....	12
2. Tujuan Pernyataan Misi.....	15
3. Karakteristik Misi.....	15
4. Syarat Merumuskan Pernyataan Misi.....	20
5. Tahapan Perumusan Pernyataan Misi .....	20
D. Konsep Pernyataan Visi.....	21

1. Pengertian Visi .....	21
2. Tujuan Pernyataan Visi .....	24
3. Karakteristik Visi .....	25
4. Syarat Merumuskan Pernyataan Visi .....	27
5. Tahapan Perumusan Pernyataan Visi .....	27
E. Konsep Pernyataan Misi dan Visi Dalam Konteks Islam .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian .....	38
B. Lokasi Penelitian .....	38
C. Proses Penelitian.....	39
1. Persiapan Penelitian .....	39
2. Pelaksanaan Penelitian/Kajian .....	40
a. Pengumpulan Data Penelitian.....	40
b. Analisis Data Penelitian .....	41
<b>BAB IV PAPARAN DATA PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Latar Belakang Objek Penelitian .....	42
B. Paparan Data Hasil Penelitian .....	48
C. Profil Pembahasan.....	51
D. Pemahaman dan Keterlibatan Stakeholder Tentang Pernyataan Visi dan Misi.....	57
E. Ringkasan .....	8
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
A. Analisis Pernyataan Visi dan Misi Dalam Perspektif Teoritik dan Nilai-nilai Islam .....	63

B. Pembahasan Hasil Kajian .....	81
C. Ringkasan .....	85
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
A. Kesimpulan .....	87
C. Ringkasan .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tahapan Perumusan Pernyataan Misi .....	21
Tabel 2.2 Kandungan Pernyataan Misi dan Visi Dalam Konteks Islam .....	34
Tabel 4.1 Paparan Data Pernyataan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Islam....	49
Tabel 4.2 Tingkat Pemahaman Tentang Pernyataan Visi dan Misi dan Keterlibatan Dalam Perumusan Pernyataan Visi dan Misi.....	58
Tabel 5.1 Analisis Pernyataan Visi dan Misi dalam konteks Islam .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Prosentase Keterlibatan Responden .....	52
Gambar 4.2 Prosentase Tugas Utama Responden.....	53
Gambar 4.3 Prosentase Tugas Jabatan Responden .....	54
Gambar 4.4 Prosentase Kualifikasi Pendidikan Responden .....	55
Gambar 4.5 Prosentase Tempat Tugas Responden .....	56
Gambar 4.6 Prosentase Tempat Tugas Responden .....	57

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I : KUESIONER

Lampiran II : DATA HASIL SURVEI

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Bab I ini merupakan gambaran arah penelitian yang dilakukan, alasan melakukan penelitian, dan ruang lingkup penelitian. Dengan membaca bab I ini, diharapkan dengan mudah memahami arah dan alasan penelitian ini dilakukan, gambaran proses penelitian yang dilakukan dan hasil penelitian yang akan dihasilkan. Bab I terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan batasan masalah.

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Perumusan misi dan visi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajemen strategik. Dalam konteks Islam, manajemen (manajemen strategik) merupakan suatu rentetan langkah sistematis yang bersifat sosial-ekonomi-teknikal. Sosial berarti yang menjalankan sistem dan yang digerakkan dalam sistem adalah manusia. Ekonomi berarti aktivitas yang dilakukan bertujuan untuk memenuhi keperluan manusia. Ada dua unsur penting dalam sistem manajemen, yaitu subjek pelaku dan objek tindakan. Subjek pelaku adalah para manajer, sedangkan objek tindakan meliputi organisasi, sumber daya manusia, keuangan, operasional, pemasaran, produksi, dan lain sebagainya (Ahmad Ibrahim 2006). Ketika dicermati, fokus dalam manajemen sangat terkait dengan kehidupan manusia (Mohd. Shahar 1996). Dalam pandangan Islam, manusia dibekali oleh Allah berbagai potensi berupa panca indera, akal pikiran, hati, dan sanubari (Q.S. As-Sajadh : 9), selain itu manusia adalah makhluk yang dimuliakan oleh Allah dan diletakkan dibanding makhluk lain (Q.S. Al-Isra : 70), dan manusia adalah makhluk yang dipercaya oleh Tuhan sebagai Khalifah di muka bumi (Q.S. Al-Baqarah : 30, shad :36).

Oleh sebab itu, manajemen strategik perlu dilaksanakan berlandaskan al-Quran dan as-sunah. Kedua-dua sumber tersebut memperhitungkan nilai-nilai kemanusiaan (Daud 2000; Ahmad Ibrahim 2006); memikirkan kesejahteraan dan kebahagiaan (Mahmud Syaltut 1994); memikirkan kemaslahatan umat manusia (Wan Liz Ozman



1996); dan tercapainya *al-falah* (kesejahteraan dunia dan akhirat) (Mohd. Affandi 1990). Dengan demikian, sistem manajemen strategik sebagai sistem-sosial-ekonomi-teknikal harus terintegrasi antara proses dengan prinsip-prinsip Islam (Wan Liz Ozman 1996; Rahardjo 19990; Mohd. Shahar 1991; Ismail 2000). Dengan terintegrasinya manajemen strategik sebagai proses dengan prinsip-prinsip Islam, diharapkan kinerja organisasi (korporasi dan/atau institusi publik) dapat mencapai puncaknya. Yang mana, kinerja organisasi tidak terjadi secara kebetulan, tetapi memang dirancang dengan sengaja oleh para pemimpin/manajer, melalui desain visi jangka panjang (lima tahun, sepuluh tahun, lima belas tahun, dua puluh tahun, dua puluh lima tahun ke depan ) dan diikuti dengan strategi untuk mencapainya (Brecken, 2004)

Pernyataan misi dan visi merupakan pernyataan yang harus dirumuskan pertama kali oleh para manajer sebelum merumuskan arah organisasi. Visi Islam itu sendiri adalah tauhid (Mohd. Shahar 1991). Visi Islam diarahkan untuk mencapai *al-falah* yaitu keberhasilan/ kemakmuran dunia dan akhirat (Mufti, 2013). Dalam konteks lain, pernyataan misi dan visi diyakini dapat berdampak positif dalam penetapan strategi dan penentuan kinerja organisasi (Darbi, 2012). Organisasi yang memiliki misi dan visi jauh lebih efektif dibandingkan organisasi yang tidak memiliki misi dan visi. Pernyataan misi dan visi sangat penting bagi organisasi apapun, karena dapat bertahan dan menguntungkan pada lingkungan yang selalu berubah (Anthony, 2012). Visi memberikan energi dan komitmen orang, visi yang kuat menantang orang untuk memberikan yang terbaik. Dengan visi yang kuat, seorang individu dalam organisasi bersedia dan bersemangat melakukan sesuatu yang benar-benar berharga dan membuat hidup lebih baik (Brecken, 2004).

Mullane (2002) berpendapat, pernyataan misi dan visi berguna sebagai dasar kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini didukung oleh Desmidt & Heene (tth) dan (Lipton, 2004) menyatakan bahwa pernyataan misi dan visi merupakan kunci dan arahan utama dalam menjalankan organisasi. Ia beragumen, pernyataan misi dan visi berfungsi sebagai dasar menyusun strategi, dasar merumuskan program, sebagai inspirasi semua orang dalam organisasi. Berdasarkan fenomena sosial --- khususnya pada institusi publik --- pernyataan misi dan visi telah menjadi senjata politik untuk memenangkan pemilihan dalam konstituen tertentu. Sehingga, pernyataan misi sebagai

salah satu informasi yang kompetitif dan menggambarkan citra yang baik (Amran, 2012).

Selain itu, merujuk Campbell (1997) dan Mullane (2002) menggambarkan, bagaimana pernyataan misi dan visi dapat digunakan untuk membentuk akal sehat dalam merumuskan tujuan organisasi, membentuk perilaku pegawai, dasar motivasi, dan menumbuhkan komitmen yang diharapkan berdampak positif pada kinerja pegawai. Selama 20 tahun terakhir, pernyataan misi dan visi telah menjadi salah satu alat manajemen yang paling populer (Desmidt 2003, Amran 2012). Saat ini, hampir semua organisasi telah memiliki pernyataan misi dan visi, karena menganggap pernyataan misi dan visi merupakan arahan dan kekuatan dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan organisasinya yang berpengaruh signifikan dan fundamental dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi (Brown dan Yoshika, 2003).

Visi dalam konteks pendidikan Islam, masih berfokus pada mengajarkan tentang Islam, belum banyak ditemukan tentang visi untuk mengajarkan peserta didik menjadi muslim. Hal ini membutuhkan pemahaman lebih mendalam tentang Islam itu sendiri. Tujuan pendidikan Islam bukan untuk mengisi pikiran peserta didik dengan informasi tentang Islam, melainkan untuk mengajar tentang menjadi Muslim (Tauhidi, t.th). Dalam konteks Islam, pendidikan tidak berbeda dengan tujuan hidup manusia itu sendiri, yaitu beribadah kepada Allah SWT (Q.S. Al-Dzariyat: 56). Pendidikan Islam harus melahirkan dan menjadikan insan-insan muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT yang dapat mengantarkan manusia meraih kebahagiaan dalam kehidupan dunia dan akhirat (Alawiyah, t.th). Pendidikan Islam berorientasi pada penciptaan ilmuwan (ulama) yang takut bercampur kagum kepada kebesaran Allah SWT (Q.S. Fathir:28), dan berorientasi pada penciptaan intelektual dengan kualifikasi sebagai Ulul Albab (Q.S. Ali Imran:191-193).

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, pernyataan misi dan visi mempunyai kekuatan yang besar dalam menggerakkan organisasi apa yang ingin dicapai di masa depan melalui individu-individu di dalamnya. Merujuk Kantabutra dan Avery (2010), pernyataan misi dan visi yang kuat berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (*stakeholder*) dan pegawai. Karakteristik pernyataan misi dan visi yang kuat meliputi

keringkasan, kejelasan, abstrak, menantang, berorientasi masa depan, stabil, dan kemampuan untuk menginspirasi. Selain itu, pernyataan misi dan visi yang kuat yaitu yang selaras dengan sistem dan proses organisasi, dapat memberdayakan orang lain untuk bertindak dalam mencapai visi, dan dapat memotivasi pegawai.

Namun demikian, berdasarkan beberapa kajian, pernyataan misi dan visi masih menyisakan banyak pertanyaan. Hasil kajian Mullane (2002), pernyataan misi dan visi hanya merupakan dokumen kuno yang hanya dipamerkan sebagai hiasan dinding. Merujuk Darbi (2012), sebagian besar pegawai memiliki pengetahuan dan sadar atas keberadaan pernyataan misi dan visi dalam organisasinya, tetapi tidak memahami dan menemukan pernyataan tersebut dalam organisasinya. Sehingga tingkat pengetahuan, persepsi dan rasa memiliki relatif rendah. Para pegawai beranggapan, misi dan visi hanya untuk kepentingan manajemen dan pemimpin. Oleh sebab itu, manajemen perlu mensosialisasikan pernyataan misi dan visi secara terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang peranan misi dan visi organisasi. Hal ini berdampak pada sikap dan perilaku para pegawai. Sementara, merujuk Brown dan Yoshika (2003), masih sedikit sekali pegawai yang mempunyai persepsi bahwa misi dan visi berhubungan dengan sikap organisasi terhadap kepuasan stakeholder. Dalam sebuah kajian yang dilakukan oleh Amran (2012), menyatakan beberapa perusahaan Malaysia masih pada tahap dini berkaitan dengan pengungkapan pernyataan misi. Hal ini sebagai bukti, bahwa perusahaan Malaysia masih tertinggal dari perusahaan di negara-negara barat. Salah satu alasannya adalah persepsi manajemen, bahwa pernyataan misi hanya untuk kepentingan dan tujuan internal saja (Davies & Glasier, 1997). Salah satu kesalahan dalam perencanaan strategik adalah kegagalan memperjelas visi dan misi dalam proses (Collins dan Nichols, 2008).

Oleh sebab itu, dari beberapa pendapat di atas, pernyataan misi dan visi masih terjadi kontroversi, salah satu pihak menyatakan bahwa pernyataan misi dan visi mempunyai kekuatan bagi organisasi, disisi lain masih menyisakan masalah khususnya mindset atau cara pandang para pemimpin dalam memahami peran dan fungsi serta kekuatan dari pernyataan misi dan visi yang dirumuskan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan kajian lebih dalam, khususnya pernyataan misi dan visi pada Lembaga Pendidikan Islam.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimana kandungan pernyataan misi dan visi dalam perspektif konsep visi dan Islam?
2. Sejauhmana tingkat pengetahuan dan pemahaman atas kandungan pernyataan visi dan misi serta sejauhmana tingkat keterlibatan stakeholder dalam proses perumusan visi dan misi?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengkaji kandungan misi dan visi dalam perspektif konsep visi dalam Islam?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat pengetahuan, pemahaman, dan keterlibatan stakeholder atas pernyataan visi dan misi.

## **D. BATASAN KAJIAN**

Penelitian ini hanya dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam, dengan alasan bahwa lembaga pendidikan Islam lebih mengedepankan nilai-nilai Islam dalam institusi mereka. Visi dan misi merupakan acuan mulai dari kepala sekolah hingga kepada semua staf di sekolah yang bersangkutan. Oleh karena lembaga pendidikan Islam mengedepankan nilai-nilai Islam, maka tentunya kandungan visi dan misi tentunya juga harus mengandung atau bermuatan nilai-nilai Islam.

Diantara lembaga pendidikan Islam sebagai objek kajian meliputi madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah baik negeri maupun swasta.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

Bab II dimaksudkan untuk menjelaskan dan memaparkan serta mengkaji konsep, teori, dan model yang terkait dengan konsep pernyataan misi dan visi baik secara konvensional maupun dalam konteks Islam. Sebelum mengkaji tentang kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam, terlebih dahulu dikaji tentang manajemen strategik dan perencanaan strategik. Kedua konsep tersebut terkait langsung dengan kepentingan perumusan pernyataan misi dan visi. Selanjutnya dikaji konsep pernyataan misi dan visi serta dilanjutkan dengan kajian pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam. Bab ini diakhiri dengan ringkasan atau kesimpulan sebagai hasil kajian teoritik tentang kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam. Kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam adalah pernyataan misi dan visi yang mengandung nilai dan prinsip Islam yang harus diterapkan dalam pernyataan misi dan visi. Sub bab dalam bab ini terdiri dari kajian proses manajemen strategik, kajian proses perencanaan strategik, kajian konsep pernyataan misi, kajian konsep pernyataan visi, dan kajian konsep pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam.

#### **A. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK**

Untuk menggunakan konsep manajemen strategik perlu dilakukan secara sistematis, rapi dan cerdas. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model atau framework sebagai pendekatan dalam menggunakan konsep manajemen strategik tersebut. Berbagai model atau framework yang telah diusulkan dan dikembangkan oleh banyak pakar di bidang manajemen strategik dapat digunakan sebagai pendekatan, tetapi perlu memperhatikan faktor sistem birokrasi dan budaya bahkan politik. Beberapa model atau framework manajemen strategik yang berhasil diidentifikasi dapat dilihat model-model yang dikembangkan oleh David (2002); Haim (2005); Pearce & Robinson (1997); Dess *et al* (2006); Porth (2003); Hubbard (2004); Hunger & Wheelen (2001); Alashloo *et al* (2005).

Namun, secara umum dari model-model tersebut terdapat 3 (tiga) langkah utama dalam manajemen strategik, yaitu:

1. *Perumusan strategi atau perencanaan strategik.* Pada tahap ini merupakan kegiatan untuk merumuskan apa yang ingin dicapai atau menentukan arah tujuan organisasi di masa depan berdasarkan misi organisasi (Purnomo & Zulkieflimansyah 1996). Yang mana, misi berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi (Hunger & Wheelen 2001). Dengan demikian, bahwa faktor yang sangat penting dalam menentukan masa depan organisasi adalah faktor strategi. Sementara, menentukan strategi diperlukan pemahaman tentang visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya sebelum menentukan strategi adalah kemampuan dalam analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal.
2. *Implementasi strategi.* Implementasi strategi merupakan tindak lanjut dari langkah pertama (perumusan strategi) yaitu mengimplementasikan keputusan-keputusan strategi yang telah ditetapkan. Tahap implementasi strategi merupakan proses yang berkelanjutan dalam rangka mewujudkan strategi dan kebijakan dalam bentuk tindakan (Hunger & Wheelen 2001). Maksud implementasi merupakan proses, karena dalam implementasi strategi dapat dijadikan dasar dalam perbaikan selama perumusan strategi sehingga muncul strategi yang baru (Brewer *et al* 2000). Langkah bijak dalam implementasi strategi adalah mempertimbangkan struktur, sistem, budaya, kekuasaan dan konflik (Ellis & Dick 2000) dan tentunya perilaku individu dalam organisasi itu sendiri (Tripomo & Udan 2005).
3. *Evaluasi strategi.* Evaluasi strategi merupakan tindakan mengevaluasi dan mengendalikan strategi yang telah diputuskan pada waktu perumusan strategi yaitu dengan cara membandingkan keputusan strategi dengan hasil yang dicapai (Hunger & Wheelen 2001). Maksud evaluasi strategi adalah meyakinkan bahwa tujuan organisasi telah dicapai (Alashloo *et al* 2005). Selain itu, dimaksudkan untuk memperbaiki sistem yang sudah berjalan sesuai arah tujuan yang telah ditetapkan (Purnomo & Zulkieflimansyah 1996). Untuk mendapatkan mutu kinerja organisasi berdasarkan strategi yang ditetapkan, maka evaluasi strategi harus dilakukan bersamaan dengan kegiatan implementasi strategi.

Sub bab seterusnya, dijelaskan secara ringkas tentang proses perencanaan strategik. Yang mana, perencanaan strategik merupakan tindakan atau langkah pertama dan sangat penting yang harus dilakukan oleh semua bentuk organisasi, baik organisasi korporasi maupun organisasi publik. Sebagaimana dinyatakan oleh Alashloo, dkk (2005), menyatakan bahwa kegagalan organisasi salah satunya disebabkan kurang ketepatan dalam proses perencanaan strategik.

## **B. PROSES PERENCANAAN STRATEGIK**

Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi di masa depan dalam lingkungan yang selalu dan terus berubah serta bersifat *turbulen*, perencanaan strategik merupakan pilihan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Rowley & Sherman 2002; Zainal 1998), meskipun tidak menjamin untuk keberhasilan (Hartomo 2002; Raja 2003), tetapi paling tidak memberikan arah tujuan yang jelas apa yang ingin dicapai di masa depan.

Penerapan konsep perencanaan strategik pada dasarnya dapat digunakan oleh organisasi *profit* atau *non profit*, termasuk dapat diimplementasikan pada sektor pendidikan (Tsiakkiros & Pashlardis 2002). Namun, diperlukan pendekatan yang berbeda setiap organisasinya (Raja 2003; Rowley & Sherman 2002; Wan 1996; Rahardjo 1990). Hal ini disebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang benar-benar berbeda (Bryson 2004). Yang mana, organisasi korporasi (*profit*) adalah organisasi yang dibentuk dengan tujuan untuk mencari keuntungan (laba), manakala organisasi *non-profit* atau nirlaba merupakan organisasi yang tujuan utamanya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan atau kesejahteraan sosial (Mohyi 1996).

Secara definitif, merujuk Raja (2003) menyatakan bahwa perencanaan strategik bahwa "*Three ingredients are therefore complementary in a strategy planning process, namely : strategic thinking, strategic intent and strategic action. Strategic thinking is process that enables the setting of direction, ability to think far ahead in determining directions and goals and target setting. Strategic intent needs supported by a strong organizational will or intention, persuasive and convincing in nature. Strategic action refers to action managed by continuous control, monitoring and review*". Sementara, Bryson (2004) menyatakan bahwa "*strategic planning as a disciplined effort to produce*

*fundamental decision and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why It does it".*

Dengan demikian, perencanaan strategik adalah proses menentukan arah tindakan dalam mencapai visi dan melaksanakan misi yang telah ditetapkan serta mewujudkan tujuan yang telah digariskan. Untuk mencapai visi dan melaksanakan misi diperlukan berfikir secara strategik, maksud strategik yang sungguh-sungguh dan diperlukan tindakan secara strategik pula dengan pengawasan yang berkelanjutan dan kajian secara terus menerus. Perencanaan strategik akan memberikan output yang efektif, jika : (1) dilakukan melalui *proses berkelanjutan*; (2) dijalankan secara *sistematis* dan sesuai *prosedur*; (3) memilih aktivitas skala *prioritas*; dan (4) dijalankan dengan penuh *komitmen* oleh seluruh *stakeholder*.

Dalam konteks manajemen strategik, proses perencanaan strategik merupakan langkah pertama dan paling penting (Hartomo 2002; Rowley & Sherman 2002; Tripomo & Udan 2005, McNamara 2001; Raja 2003; Shapiro t.th), bagi setiap organisasi baik organisasi *profit* maupun *non profit* (McNamara 2001). McNamara lebih lanjut menyatakan bahwa bahwa Proses perencanaan strategik yang dikembangkan tergantung kepada pada faktor kepemimpinan, budaya, kompleksitas lingkungan, ukuran organisasi dan tim perencanaan itu sendiri (McNamara 2001). Tujuan perencanaan strategik adalah untuk menyiapkan suatu organisasi terhadap berbagai ancaman dan peluang organisasi yang mungkin memerlukan tanggapan di masa depan (Bryson 2004).

Secara terminologi, merujuk Kamus Dewan dan Bahasa (2005), perencanaan merupakan tindakan dalam bentuk usaha merencanakan sesuatu. Ia merupakan suatu proses dalam menentukan arah tujuan, objektif, menentukan tindakan, mengalokasikan sumber daya dan mengembangkan parameter kinerja (*performance*) yang dapat dicapai (Raja 2003), yang diintegrasikan dengan visi, misi dan tujuan yang selaras dengan implementasinya (Fitzmaurice 2000).

Adapun Proses perencanaan strategik yang biasanya juga digambarkan dalam bentuk model atau *framework*. Beberapa model atau *framework* yang telah diidentifikasi meliputi :



1. David (2011), ada empat langkah dalam melakukan proses perencanaan strategik, yaitu (1) mendefinisikan visi dan misi; (2) melakukan analisis lingkungan eksternal; (3) melakukan analisis internal; (4) memilih strategik yang tepat pada tingkat bisnis dan tingkat korporasi.
2. Slamet (2009), berpendapat bahwa proses perencanaan strategik yang baik jika mengandung beberapa pertanyaan yaitu *why, what, where, how, and when*. Kalimat pertanyaan tersebut dapat diaplikasikan ke dalam proses perencanaan strategik. Menurut Slamet, langkah dalam proses perencanaan strategik meliputi (1) mengembangkan inisiatif proses perencanaan strategik (*why*); (2) menentukan arah tujuan yang hendak dicapai di masa depan (*what*) dengan cara menentukan visi, misi dan tujuan. Dalam menentukan visi bisa dikembangkan dari visi yang sudah ada atau membuat yang betul-betul baru; (3) melakukan penilaian dan analisis lingkungan organisasi (*where*); (4) merumuskan dan menetapkan strategi yang dipilih (*how*); dan (5) merumuskan dan menetapkan implementasi strategi (*when*).
3. Allison dan Kaye (2005), menyatakan ada beberapa tahap sebagai proses dalam melaksanakan perencanaan strategik, yaitu (1) bersiap-siap melakukan perencanaan strategik; (2) merumuskan atau menegaskan kembali pernyataan misi dan visi; (3) menilai dan analisis lingkungan; (4) menyepakati skala prioritas; dan (5) menuliskan rancangan strategik.

Berdasarkan proses dalam perencanaan strategik, merumuskan dan/atau menegaskan kembali pernyataan visi dan misi merupakan proses penting dalam melakukan perencanaan strategik. Merujuk Fontaine dan Ahmad (2013), langkah pertama dalam perencanaan strategik adalah merumuskan dan/atau menegaskan kembali pernyataan visi dan misi. Hal ini selaras dengan pertanyaan "apa yang Anda ingin lakukan dan menjadi apa?". Sementara misi selaras dengan jawaban atas pertanyaan "apa yang Anda lakukan hari ini?".

Berdasarkan proses perencanaan strategik di atas, ada hal penting dan pertama yang harus diputuskan sebelum membuat keputusan selanjutnya yaitu merumuskan atau meninjau kembali pernyataan visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, sub bab berikut secara khusus memaparkan kajian tentang pernyataan visi dan misi. Kajian ini dilakukan baik melalui pendekatan konvensional maupun dilakukan dengan cara

menggali nilai-nilai atau prinsip-prinsip dasar Islam terkait dengan menetapkan pernyataan visi dan misi.

### **C. KONSEP PERNYATAAN MISI**

Dalam rangka memahami kandungan dari pernyataan misi, maka perlu dilakukan kajian terlebih dahulu tentang konsep/teori/model dari pernyataan misi yang efektif secara lugas dan spesifik. Dalam konteks ini, peneliti menggunakan pendekatan peta konsep, yang dimulai dari memahami dan mengkaji beberapa pengertian misi dari berbagai perspektif ahli, menggambarkan tujuan dari pernyataan misi, mengkaji karatersitik misi, syarat-syarat pernyataan misi, dan tahapn perumusan pernyataan misi.

#### **1. Pengertian Misi**

Secara ringkas, pernyataan misi merupakan suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari suatu organisasi (Gaspersz 2004). Pernyataan misi merupakan gambaran tentang alasan berdirinya organisasi dan apa yang dilakukan organisasi (Bryson 2004; Allison & Kaye 2005; Pitts & Lei 2006; Hill & Jones 2004; Porth 2003). Pernyataan misi merupakan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain meskipun organisasi tersebut sejenis (David 2009). Pernyataan misi merupakan cangkupan operasi organisasi yang menggambarkan produk dan sasarannya yang melekat hingga sampai organisasi tersebut bubar (David, 2009).

Merujuk Siagian (2005), pernyataan misi merupakan penjelasan tentang maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakan dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis. Sementara, menurut Marhanah (2010), misi adalah sebuah ekspresi dari ambisi untuk mengembangkan organisasi. Sebuah pernyataan misi yang efektif mendefinisikan fundamental, tujuan yang unik, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain dan ruang lingkup operasi organisasi. Pernyataan misi menentukan alasan mendasar mengapa sebuah organisasi ada. Sedangkan merujuk Pearce & Robinson (1997) pernyataan misi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama (*enduring*) tentang maksud keberadaan perusahaan/organisasi.

Selain itu, pernyataan misi menggambarkan tujuan utama organisasi sejalan dengan nilai-nilai dan harapan *stakeholder* melalui jawaban atas pertanyaan "bisnis apa yang Anda lakukan" (Johnson et al, 2008.). Lebih lanjut ia menyatakan bahwa, pernyataan misi menggambarkan batasan level strategi, cakupan, batasan dan penciptaan nilai. Pernyataan misi telah dilaporkan sebagai kerangka kerja menyeluruh, mencakup kemampuan, tujuan, sasaran, nilai-nilai inti, standar perilaku, dan model bisnis yang dikembangkan (Lynch, 2000). Pernyataan misi merujuk dokumen aktivitas sebuah organisasi. Ia sebagai *guideline* utama dalam semua aktivitas organisasi (Sashkin, 1988). Pernyataan misi menggambarkan alasan keberadaan organisasi dalam menciptakan nilai bagi masyarakat (Bratianu, 2005).

Disisi lain, Nugroho (2010), berpendapat bahwa pernyataan misi adalah tujuan yang melekat setiap organisasi sampai organisasi bubar kelak. Misi memberikan acuan kepada pemimpin untuk merumuskan visi yang sesuai dengan kapasitas si pemimpin dengan mengedepankan kapasitas dan keunggulannya. Lebih lanjut Nugroho, menyatakan bahwa misi dapat diganti jika (1) Organisasi bubar dan diganti dengan organisasi yang baru; (2) Organisasi berganti produk; dan (3) Organisasi melakukan transformasi besar-besaran. Begitu juga, Purnomo & Zulkieflimansyah (2005) berpendapat bahwa misi pada hakikatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Dengan adanya misi, diharapkan arsitektur strategi organisasi menjadi lebih transparan bagi *stakeholder*. Pernyataan misi memberikan gambaran jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi, kebutuhan *stakeholder* yang hendak dipenuhi dan *stakeholder* yang hendak dituju, serta karakter masyarakat (pasar), dimana organisasi beroperasi, komitmen terhadap pegawai, filosofi diri serta citra positif organisasi yang diharapkan masyarakat. Hal ini senada juga dinyatakan oleh Abraham (2006), yang menyatakan bahwa "*A mission is a concise statement of a company's reason for being, what it actually does, and for whom. It should contain what products or services the company produces for which target market, as well as how it considers itself different or unique, and the company's customer value proposition*".

Beberapa definisi di atas, adalah sama sebagaimana disampaikan oleh Drucker (2000), yang menyatakan bahwa pernyataan misi adalah apa sebabnya kita ada (*what we*

*believe/ we can do why we exist*) dan menjadi alasan mendasar keberadaan suatu organisasi. Misi suatu organisasi di tingkat organisasi akan menentukan maksud dan batas kegiatan dan aktivitas atau bisnis suatu organisasi. Selaras dengan Drucker, Wheelen sebagaimana dikutip Wibisono (2006), menyatakan bahwa misi adalah untaian kalimat yang berisi tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh organisasi kepada masyarakat, berupa produk dan siapa yang dilayani.

Dengan demikian, misi merupakan pondasi bagi prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Misi merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial dan semuanya untuk perencanaan struktur manajerial. pernyataan misi menjelaskan keberadaan organisasi tentang produk atau jasa yang dihasilkan, target *stakeholder* yang menjadi sasaran, menggambarkan keunikan organisasi, nilai *stakeholder* yang ingin diberikan, dan strategi yang diterapkan, serta batasan dengan organisasi yang sejenis.

## **2. Tujuan Pernyataan Misi**

Adapun tujuan dari pengikraran pernyataan misi, diantaranya adalah :

- a. Untuk menyampaikan kepada *stakeholder* internal dan eksternal tentang latar belakang berdirinya perusahaan, arah dan tujuan organisasi (Wheelen di kutip Wibisono, (2006);
- b. Untuk memberikan dasar dasar dalam merumuskan strategi ((Thompson and Strickland 1992; Wheelen and Hunger, 1998; Lyles *et al.* 1993);
- c. Untuk menggambarkan secara keseluruhan maksud organisasi yang selaras dengan nilai dan harapan *stakeholder* (Johnson *et al.*, 2008);
- d. Untuk menyatakan skope atau ruang lingkup aktivitas yang dilakukan organisasi dan batasan serta nilai yang dianut oleh organisasi (Johnson, 2008; David; 1993);
- e. Untuk mengkomunikasikan arahan strategi organisasi kepada *stakeholder* dalam melaksanakan arahan perencanaan strategik (Bartkus, dkk. (2004);

## **3. Karakteristik Misi**

Merujuk dari beberapa pendapat, ada beberapa karakteristik dari pernyataan misi.

- a. Menurut Grusenmeyer (tth), karakteristik misi merupakan jawaban dari pernyataan (1) "mengapa Anda di sini?"; (2) "mengapa Anda ada?"; (3) "Apa yang Anda lakukan?"; (4) "apa fungsi organisasi Anda melakukan itu?; dan (5) "untuk siapa?".
- b. Merujuk Heen, dkk (2010), pernyataan misi terdapat tiga karakteristik utama, yaitu:
  - 1) Mengandung filosofi dasar keberadaan organisasi. Untuk mengetahui filosofi dasar keberadaan organisasi, yaitu dengan cara menjawab pertanyaan "dimanakah kita mau aktif?"; "siapakah kita ini"; dan "kita ingin menjadi siapa?".
  - 2) Mengandung tujuan dan strategi. Untuk memahami apakah pernyataan misi mengandung tujuan dan strategi, maka dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan "apa yang akan dicapai oleh organisasi?; "siapa *stakeholdernya*?"; dan "bagaimana strategi untuk mencapai tujuan?"; dan
  - 3) Mengandung nilai, norma, dan budaya. Untuk mengetahui kandungan pernyataan misi mengandung nilai, norma, dan budaya, maka dapat dilakukan dengan cara menjawab pertanyaan "bagaimanakah interaksi antara organisasi dengan *stakeholdernya*?" dan "bagaimanakah interaksi organisasi dengan lingkungannya?".
- c. Port (2003), berpendapat bahwa ada dua karakteristik dari pernyataan misi, yaitu fokus pasar dan pelanggan (*stakeholder*) yang di layani oleh organisasi.
- d. Pearce & Robinson (1997), karakteristik misi meliputi beberapa jawaban dari pertanyaan, berikut (1) *who are your customer?*; (2) *what are your major products and services?*; (3) *where do you compete?*; (4) *Is technology a primary concern?*; (5) *Are you committed to economic objectives?*; (6) *What are your organizational philosophies?*; (7) *What are your distinctive competencies or major competitive advantages?*; (8) *Is your public image a major concern?*; (9) *What is your firm's attitude toward employees?*

e. Mengadaptasi Dontigney (t.th), ada 9 karakteristik pernyataan misi yang efektif, yaitu:

- 1) Mengandung fungsi aktivitas utama organisasi. Pernyataan misi harus mencakup deskripsi fungsi aktivitas utama organisasi;
- 2) Memuat sasaran *stakeholder*. Pernyataan misi yang efektif harus menetapkan sasaran *stakeholdernya*;
- 3) Menyatakan sasaran wilayah. Organisasi harus menentukan wilayah kerja atau area yang dilayani terkait aktivitas utamanya (*core business*);
- 4) Memuat nilai organisasi. pernyataan misi biasanya mencakup pernyataan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai seperti layanan pelanggan (*stakeholder*), efisiensi dan ego-kesadaran sering muncul di daftar nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi harus mengekspresikan prinsip-prinsip organisasi yang secara eksplisit mencoba untuk menegaskan dalam operasi sehari-hari;
- 5) Teknologi yang digunakan. Untuk organisasi yang sangat bergantung dengan teknologi tertentu, pernyataan misi harus mencakup deskripsi teknologi yang digunakan oleh suatu organisasi (misalnya dalam konteks pendidikan, teknologi pembelajaran);
- 6) Mengandung pernyataan tentang kepentingan pegawai. Pernyataan misi yang efektif dan baik, jika dalam pernyataan misi mengandung kepentingan dan kebijakan tentang sumber daya manusia. Sehingga, para pegawai memahami dan mengetahui tentang kebijakan dan kepentingan pegawai yang diperjuangkan;
- 7) Mengandung pernyataan positioning Strategis. Pernyataan misi yang efektif, selain beberapa kandungan tersebut di atas, sangat penting juga mendeskripsikan secara singkat tentang posisi strategis bisnis dalam pasar (misalnya dalam konteks pendidikan, menjadi penyelenggara pendidikan yang unggul (*excellence*) dalam pelayanan pendidikan dengan dukungan teknologi dan berusaha menghasilkan lulusan yang mempunyai daya saing yang dilandasi dengan kemampuan spiritual yang mantab).

- f. Mengutip sumber bebas ([www.marketing91.com](http://www.marketing91.com)), ada 7 (tujuh) misi yang efektif, yaitu :
- 1) Pernyataan misi harus layak. Pernyataan misi harus mengandung pernyataan-pernyataan yang realistis dan dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pernyataan misi yang layak, jika mempertimbangkan sumber daya organisasi yang tersedia dalam melaksanakan misi;
  - 2) Pernyataan misi harus tepat. Pernyataan misi harus mengandung pernyataan yang tepat tentang apa yang dilakukan oleh organisasi. Selain itu, pernyataan misi tidak boleh terlalu sempit dan tidak boleh terlalu luas;
  - 3) Pernyataan harus jelas. Pernyataan misi harus jelas dalam mengarah tindakan yang harus dilakukan. Banyak organisasi mengadopsi pernyataan misi organisasi lain, tetapi mungkin mereka melakukannya;
  - 4) Pernyataan misi harus berisi pernyataan memotivasi. Sebuah pernyataan misi yang efektif jika mengandung pernyataan memotivasi kepada seluruh anggota organisasi dan masyarakat serta mereka merasa berharga bagi organisasi dan/atau menjadi *stakeholdernya*;
  - 5) Mengandung pernyataan yang khas. Sebuah pernyataan misi yang efektif, jika dalam pernyataan misi mengandung pernyataan yang khas bagi organisasi dan mungkin tidak dimiliki oleh organisasi lain;
  - 6) Mengandung komponen utama dari strategi. Pernyataan misi yang efektif jika mengandung pernyataan yang menunjukkan komponen utama dari strategi yang diadopsi. Misalnya, dalam pernyataan misi mengandung pernyataan bahwa organisasi di masa depan menganut strategi kombinasi stabilitas, pertumbuhan dan diversifikasi strategi;
  - 7) Mengandung pernyataan yang menunjukkan bagaimana tujuan organisasi akan dicapai;
- g. Bratianu Dan Balanescu (2008), pernyataan misi yang kuat/baik harus memiliki karakteristik umum, yaitu : (1) Merefleksikan eksistensi visi organisasi; (2) mengandung nilai-nilai inti organisasi; (3) pernyataannya bersifat layak, mudah difahami, dan ringkas; (4) mengandung tujuan organisasi; (5) memberikan harapan kepada semua *stakeholder*; dan (6) mempunyai formulasi kalimat yang baik.

- h. Desmidt dan Heene (tth), menyatakan ada 4 ciri pernyataan misi yang kuat/baik, yaitu : (1) mencerminkan nilai-nilai organisasi yang sebenarnya; (2) semua anggota organisasi menyadari keberadaan eksistensi pernyataan misi organisasinya; (3) semua anggota organisasi memahami pernyataan misi organisasi; dan (4) menyatu ke dalam sistem, prosedur, dan kebijakan organisasi.
- i. Oursight Consulting Group Inc. (2006), berpendapat bahwa pernyataan misi yang efektif memiliki ciri-ciri utama, yaitu (1) *clear*, bukan kalimat kompleks dan tidak bias; (2) *concise*: semakin sedikit kata lebih baik; (3) *catchy* : bukan bahasa sehari-hari; (4) *memorable*: mudah mengingat dan menjelaskan.
- j. Darbi (2012), berpandangan pernyataan misi yang efektif, jika : (1) merangkum semua tujuan organisasi; (2) mengandung keyakinan dasar, filosofi, ajaran, prinsip-prinsip, nilai-nilai, aspirasi organisasi; (3) menggambarkan *stakeholder* organisasi; (4) menggambarkan skope dan batasan organisasi dalam konteks produk, pasar sasaran; dan geografi; (5) menggambarkan komitmen untuk tujuan keuangan dan ekonomi organisasi; (6) menggambarkan komitmen survive dan pertumbuhan jangka panjang; (7) menggambarkan indentitas, perbedaan kemampuan dan dasar keunggulan kompetitif; dan (8) menggambarkan maksud organisasi dalam menciptakan nilai untuk *stakeholder* meliputi pemilik, tenaga kerja, dan pelanggan.
- k. University of Hawaii Hillo, menyatakan ada karakteristik pernyataan misi yang baik, jika (1) pernyataan misi harus ditulis pendek, singkat, dan tajam; (2) mengesankan agar setiap orang mampu mengingat kata kunci dari pernyataan misi; (3) pernyataan misi harus ditulis secara unik untuk membedakan dengan institusi atau organisasi lain meskipun sejenis dalam rangka mencapai keunggulan bersaing; (4) pernyataan misi harus dirumuskan secara realistis, karena menjelaskan alasan dan apa yang dilakukan oleh organisasi. Misi adalah deskripsi dari kondisi sekarang; dan (5) pastikan perumusan pernyataan misi kondisi saat ini, meskipun pada suatu saat bisa berubah.

#### **4. Syarat Merumuskan Pernyataan Misi**

Dalam rangka merumuskan pernyataan yang efektif, banyak pendapat tentang perumusan tersebut. Mengutip dari beberapa sumber, ada beberapa syarat merumuskan pernyataan yang efektif, yaitu :



- a. Harus ditulis pendek, singkat, tajam, mudah diingat, unik, realistis, menggambarkan kondisi saat ini, kurang dari 25 kata (www.jisc.ac.uk/guides; ourSight Consulting Group Inc, 2006; David, 2009);
- b. Mampu menggambarkan maksud keseluruhan organisasi (Johnson *et al.*, 2008; Sufi and Lyons 2003; Want, 1986; Karami, 2001; Rarick and Vitton, 1995);
- c. Mengandung keyakinan dasar, filosofi, prinsip-prinsip, nilai-nilai, dan aspirasi organisasi (Fred 1996; Campbell and Tawadey, 1992; Pearce, 1982; Want, 1986; Ackoff, 1996; Raynor, 1998; Baetz and Bart, 1996);
- d. Harus mengandung siapa stateholdernya (Abell, 1980; Pearce, 1982; Fred 1996; Campbell and Tawadey, 1992);
- e. Harus mengandung pernyataan tentang batasan aktivitas yang dilakukan, mencakup produk, pasar, dan geografi atau kedudukan organisasi dimana mereka melakukan aktivitas (Johnson 2008; McGinins 1981; Pearce, 1982; Campbell and Tawadey, 1992; Fred,1996; David 1993; Baetz and Bart, 1996; David, 2009);
- f. Mampu menyatakan secara tegas tentang kemampuan dasar dan keunggulan kompetitif yang dimiliki ((Johnson et al. 2008; Lynch, 2000; Pearce, 1982; McGinnis, 1981; Ackoff, 1986, Want, 1986; Baetz and Bart, 1996); dan
- g. Mampu menyampaikan nilai-nilai yang diharapkan dan diperoleh bagi *stakeholder*-nya (Johnson *et al.*,2008; Abell, 1980; Ackoff, 1986, McGinnis, 1981; Campbell and Tawadey, 1992; Baetz and Bart, 1996; Gorman and Doran, 1999).

## 5. Tahapan Perumusan Pernyataan Misi

Dalam perumusan pernyataan misi terdapat beberapa tahapan, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2.1

Tahapan Perumusan Pernyataan Misi

No	Tahapan	Sumber
1	Menentukan tim perumus (disarankan 3- 6 orang) dari lintas yang level.	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ; American Alliance of Museum (2012);
2	Mengembangkan kriteria pernyataan misi	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ;
3	Mencari dan mengeksplere sejarah tentang maksud dan tujuan organisasi	American Alliance of Museum (2012); NonProfitHub, tth

4	Sharing tentang sejarah keberadaan organisasi.	NonProfitHub, tth
5	Mendefinisikan ruang lingkup aktivitas ruang bisnis organisasi (meliputi produk, <i>stakeholder</i> , kompetitor, lokasi operasional, dan teknologi) berdasarkan kriteria yang dikembangkan	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ;
6	Merumuskan kembali pernyataan misi yang ada (jika sudah berdiri) atau merumuskan pernyataan misi baru.	American Alliance of Museum (2012); NonProfitHub, tth
7	Menyempurnakan draft rumusan pernyataan misi bersama tim perumus dan <i>key stakeholder</i>	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ; American Alliance of Museum (2012); NonProfitHub, tth
8	Merevisi dan finalisasi pernyataan misi	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ; NonProfitHub, tth
9	mengintegrasikan pernyataan misi ke dalam usaha perencanaan, kebijakan, dokumen dan publikasi	American Alliance of Museum (2012);
10	Sharing dan sosialisasi pernyataan misi kepada semua <i>stakeholder</i>	<a href="http://fngovernance.org">http://fngovernance.org</a> ; NonProfitHub, tth

#### D. KONSEP PERNYATAAN VISI

Dalam rangka memahami kandungan pernyataan visi yang baik dan efektif, perlu dilakukan kajian tentang konsep/teori/model tentang pernyataan misi itu sendiri secara lugas dan spesifik. Untuk membantu memahami kandungan pernyataan visi yang efektif, peneliti menggunakan pendekatan peta konsep dalam kajian teoritik ini, yang dimulai dari memahami pengertian visi, tujuan visi, karatersitik visi, syarat-syarat merumuskan pernyataan visi, dan tahapan atau proses perumusan pernyataan visi.

##### 1. Pengertian Pernyataan Visi

Visi merupakan gambaran konseptual tentang arah tujuan yang diinginkan atau yang dicita-citakan di masa depan oleh seluruh anggota organisasi (Gaspersz 2004; Haim 2005; Pitts & Lei 2006; David 2009; Porth 2003). Visi dapat memfokuskan, mengarahkan, memotivasi, mempersatukan, dan bahkan merangsang untuk mencapai kinerja yang unggul (John Keane, dalam David, 2009).

Pernyataan visi merupakan faktor terpenting dalam literatur manajemen, khususnya manajemen strategik. Meskipun pernyataan visi sudah dijadikan kekuatan dalam pemilihan kepemimpinan, tetapi masih banyak yang belum memahami dan

bahkan pernyataan visi masih digunakan sebagai simbol, belum dijadikan guideline dalam menjalankan program. Hal ini disebabkan masih ada belum kesepakatan secara umum tentang pernyataan visi (Kantabutra dan Avery, 2002). Dalam banyak literatur, para pakar percaya bahwa sebelum merumuskan pernyataan misi, pimpinan diharuskan memiliki gagasan tetap apa yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, visi adalah dasar untuk merumuskan pernyataan misi (Darbi, 2012). Hal ini selaras dengan pendapat Collins dan Porras (1991) sebagaimana dikutip Heene, dkk. (2010) yang menyatakan bahwa visi menorehkan inspirasi dan motivasi yang merupakan dasar bagi organisasi. Visi mencakup semua gagasan yang memberikan terobosan ke dalam upaya perumusan pernyataan misi. University of Hawai'i Hilo (2010) mendefinisikan visi adalah cita-cita komunitas universitas tentang gambaran universitas di masa depan. Visi menjawab pertanyaan "kita dapat mencapai apa di masa depan dalam waktu X tahun".

Mengutip Wibisono (2006), pernyataan visi merupakan serangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (*want to be*). Selaras dengan pandangan di atas, dalam Buku Pedoman Teknik Perumusan Visi dan Misi dilingkungan Departemen Agama Republik Indonesia 2006, juga menyatakan bahwa pernyataan visi pada hakekatnya adalah model masa depan organisasi yang menjadi komitmen dan milik bersama seluruh anggota organisasi. Rumusan visi merupakan kristalisasi dari rumusan tugas satuan organisasi. Visi juga diartikan sebagai cara pandang jauh kedepan atau gambaran (*dream*) yang menantang (*ideal*) tentang keadaan masa depan kemana dan bagaimana organisasi diarahkan agar dapat secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta berisi cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan. Selain itu, pernyataan visi yang baik, harus terdapat nilai-nilai, aspirasi, dan kebutuhan organisasi di masa depan, sebagaimana dinyatakan Kotler (dalam Nawawi, 2000), bahwa pernyataan 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.

Sehingga dalam pernyataan visi, secara implisit terdapat arahan strategis, ia juga merupakan loncatan untuk mencapai misi dan tujuan. Sebagian pihak menyatakan bahwa visi adalah nilai, ideologi, dan pandangan pendiri tentang harapan di masa depan

(Sufi dan Lyons, 2003). Pernyataan visi dimaksudkan untuk menciptakan dasar-dasar, ambisi atas tujuan, satu tujuan yang dilakukan selama bertahun-tahun (Kantabutra dan Avery, 2002). Pernyataan visi adalah ide yang mencerminkan nilai-nilai aspirasi organisasi (Anthony, 2012). House dan Sashkin (1988) mendefinisikan visi sebagai citra suatu produk, jasa dan organisasi yang ingin dicapai oleh pemimpin sebagai "gambar yang ideal dan unik di masa depan". Visi juga didefinisikan sebagai kepemimpinan, karena visi sebagai petunjuk atas pilihan dan tindakan. Visi adalah pernyataan tentang apa yang diinginkan atau sebuah gambaran masa depan menjadi apa dan apa yang diinginkan (Grusenmeyer, tth). Selain itu, Nugroho (2011), menyatakan visi adalah cita-cita yang dibawa oleh setiap pemimpin pada saat ia memimpin suatu organisasi –tanpa kecuali. Jadi, visi melekat kepada diri seorang pemimpin. Jika visi melekat kepada pemimpin, visi mempunyai batas-batas sama dengan misi. Jika misi dibatasi oleh eksistensi organisasi, artinya kalau organisasi bubar, demikian pula misinya. Visi dibatasi oleh eksistensi pemimpin. Artinya, karena visi melekat kepada pemimpin, maka rentang visi yang hendak dicapai adalah rentang di mana pemimpin mempunyai masa kerja.

Sumber lain, menyatakan visi adalah gambaran tujuan atau kondisi di masa depan yang ingin dicapai. Visi memberikan gambaran yang jelas di masa mendatang yang bisa dilihat oleh para *stakeholder*. Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti, sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai, yang paling penting pernyataan visi harus *measurable*, terukur. Sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak (Marhana, 2010).

## **2. Tujuan Pernyataan Visi**

Merujuk Ambler (2013), ada beberapa tujuan pernyataan visi, yaitu:

- a. Menyediakan arahan dan membantu organisasi dalam menyusun persiapan di masa yang akan datang;
- b. Menyediakan atau sebagai petunjuk (*guideline*) untuk pengambilan keputusan;

- c. Bentuk strategi organisasi;
- d. Sebagai guideline dalam menggunakan dan mempromosikan staf;
- e. Mendefinisikan apa yang akan dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan;
- f. Membantu skala prioritas dan petunjuk membuat perencanaan;
- g. Mensejajarkan antara staf dan aktivitas lintas organisasi;
- h. Memberikan maksud dan sumber inspirasi bagi semua orang;
- i. Menggambarkan nilai dan kepercayaan utama organisasi;
- j. Memberdayakan staf dan membantu usaha-usaha mereka; dan
- k. Menjembatani perubahan dan harapan untuk masa depan.

### 3. Karakteristik Pernyataan Visi

Banyak organisasi merumuskan pernyataan visi yang berbeda-beda, tetapi karakteristik umum merumuskan pernyataan visi setidaknya mengandung beberapa karakteristik, diantaranya :

- a. Kantabutra, (2008), menyatakan karakteristik pernyataan visi yang efektif : (1) kalimatnya ringkas (*conciseness*); (2) pernyataannya jelas (*clarity*); (3) pernyataannya berorientasi masa depan (*future orientation*); (4) mengandung pernyataan stabilitas (*stability*); (5) mengandung pernyataan yang menantang (*challenge*); (6) bersifat abstrak (*abstractness*); dan (7) pernyataannya mampu menginspirasi (*desirability or ability to inspire*);
- b. Departemen Agama Republik Indonesia (2006), karakteristik visi yang baik, jika (1) rumusannya singkat, padat dan mudah diingat; (2) bersifat inspiratif dan menantang untuk mencapainya; (3) sesuatu yang ideal yang ingin dicapai dimasa yang akan datang untuk membawa eksistensi/ keberadaan organisasi; (4) menarik bagi seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak yang terkait (*stakeholder*); (5) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas; (6) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam suatu organisasi; (7) memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran organisasi ikut berperan dalam pencapaiannya; (8) mampu menumbuhkan komitmen seluruh anggota organisasi; (9) menjamin kesinambungan kepemimpinan dan kebijakan organisasi serta menjembatani keadaan masa sekarang dan masa yang akan datang;

- dan (10) memungkinkan untuk perubahan atau penyesuaian dengan perkembangan/perubahan tugas dan fungsi.
- c. Marhanah, (2010), menjelaskan pernyataan visi dikatakan baik, jika (1) pernyataannya singkat (*succinct*); (2) jelas dan memberikan gambaran masa depan dan semangat kepada *stakeholder* (*appealing*); (3) bisa dicapai (*feasible*); (4) mampu menggugah emosi positif (*meaningful*); dan (5) dapat diukur kinerjanya (*measurable*).
  - d. Burke (2011) menyatakan karakteristik pernyataan visi yang baik, jika (1) *brevity* (ringkas); (2) *clarity* (jelas); (3) *abstract and challenging* (abstrak dan menantang); (4) *states the organization's purpose* (menyatakan tujuan organisasi); (5) *future focused* (fokus masa depan); (6) *sets a desirable goal* (menetapkan tujuan yang diinginkan); dan (7) *matches the organization's success measures* (sesuai dengan ukuran keberhasilan organisasi).
  - e. Wibisono (2006), menyatakan bahwa karakteristik pernyataan visi yang efektif, jika (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).
  - f. Ambler, (2013), menyatakan bahwa karakteristik pernyataan visi yang efektif, jika (1) mengandung kalimat arah organisasi di masa depan secara jelas; (2) sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan; (3) gambaran bentuk strategi organisasi; (4) menggambarkan apa yang bisa dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan; (5) menggambarkan skala prioritas dan panduan perencanaan; (6) mengandung inspirasi; (7) menggambarkan nilai utama dan kepercayaan; (8) memberdayakan dan fokus pada usaha; dan (9) mengandung pernyataan yang menantang dan harapan di masa depan.
  - g. University of Hawai'i Hilo, 2010 menyatakan karakteristik pernyataan visi yang baik, jika (1) menginspirasi, ada sesuatu yang menantang untuk dicapai; (2) ambisius (misalnya: dalam 10 tahun menjadi ....); (3) realistis, pernyataan visi harus realistis apa yang dicita-citakan memang rasional berdasarkan kondisi yang ada; (4) kreatif, pernyataan visi ditulis secara imajinatif; (5) deskriptif, pernyataan visi berbeda dengan misi; (6) pernyataannya jelas, kata-kata yang digunakan adalah

kata kunci; dan (7) konsisten, meskipun misi dan visi adalah berbeda, tetapi harus dirumuskan secara selaras antara pernyataan misi dan visi.

#### **4. Syarat Rumusan Pernyataan Visi**

Syarat yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan pernyataan visi, yaitu :

- a. Sebaiknya fokus masa depan (5 sd 10 tahun atau lebih) yang dicapai (Ambrel, 2013; Cascade, t.th)
- b. Menggambarkan ide besar (big picture) yang ingin dicapai (Ambrel, 20013;
- c. Menggambarkan arah organisasi secara jelas (Ambrel, 2013;
- d. Menggukana kata-kata yang jelas, tidak bias, menggunakan kata kunci (Ambrel, 2013; Cascade, t.th)
- e. Sesuai budaya dan nilai organisasi saat ini (Ambrel, 2013; Cascade, t.th)
- f. Sebagai penggerak bagi *stakeholder* (Ambrel, 2013;
- g. Sesuai dengan bisnis utama organisasi (Ambrel, 2013; Cascade, t.th)
- h. Menggunakan kalimat menantang (Ambrel, 2013;
- i. Menggunakan pernyataan unik atau khas (Ambrel, 2013; Cascade, t.th)
- j. Mampu menciptakan kesan positif (*brand image*) tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan (Ambrel, 2013;
- k. Menginspirasi semua stakholder (Ambrel, 2013;

#### **5. Tahapan Perumusan Pernyataan Visi**

Merujuk Cascade (t.th) untuk merumuskan pernyataan visi yang baik, maka harus dilakukan melalui proses. Adapun tahapan dalam perumusan pernyataan visi menurut Cascade, yaitu :

- a. Definisikan output yang akan dihasilkan sesuai bisnis utama organisasi;
- b. Tentukan apa yang unik dari output yang ingin dihasilkan. Karena tidak jarang sesuatu (output) yang benar-benar baru dan ouput apa yang membedakan antara organisasi sejenis;
- c. Tetapkan kualifikasi tinggi tetapi realistis, banyak visi yang visioner tetapi tidak realistis; dan

- d. Tambahkan aspek kehidupan nyata manusia (tidak abstrak dan bias).

Sementara merujuk Rao (2008) ada 7 langkah dalam memformulasikan pernyataan visi, yaitu :

- a. Mempelajari dan memahami situasi saat ini, dalam rangka mendapatkan pernyataan visi yang realistis;
- b. Memahami dan memformulasikan jenis organisasi, *stakeholder* yang dilayani dan apa yang ingin dicapai di masa depan serta mendefinisikan keinginan organisasi secara keseluruhan;
- c. Menjelaskan mengapa sesuatu yang ingin dicapai itu adalah penting, bukan mengikuti tren atau tidak sekedar tren;
- d. Mengidentifikasi rintangan atau hambatan yang mungkin terjadi dalam mencapai visi yang diinginkan, baik faktor geografis, sumber daya organisasi, maupun lingkungan;
- e. Merumuskan tindakan positif dalam menyelesaikan rintangan atau hambatan yang mungkin akan terjadi.
- f. Mempertimbangkan skala prioritas berdasar data dan fakta keinginan dan kemampuan organisasi; dan
- g. Menggunakan strategi dan memonitor dalam mencapai visi.

## **E. KONSEP PERNYATAAN MISI DAN VISI DALAM KONTEKS ISLAM**

Untuk memahami dan mengkaji kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam, terlebih dahulu perlu mengkaji konsep manajemen dan perencanaan strategik dalam konteks Islam. Meskipun manajemen secara definitif dalam al-Qur'an tidak disebutkan secara khusus, tetapi tanda-tanda kebesaran Allah swt pada alam semesta ini, sudah sangat jelas menggambarkan makna manajemen sesungguhnya ada dalam ajaran Islam. Salah satunya dapat dikaji pada kalimah “*yudabbiru*”. Yang artinya Allah SWT maha mengatur, menentukan dan mengurus segala urusan terkait dengan isi alam semesta ini dengan sempurna (Ab. Mumin 2006; Zulhilmi 1999). Merujuk kepada Al-Buraey (1986) menyatakan, meskipun tidak ada perkataan khusus tentang manajemen dalam al-Quran, namun penggunaan perkataan *yudabbiru* dalam bahasa



Arab dapat diertikan mengarah, mengendalikan, mengurus, melaksanakan, mengemudi, mengatur, dan mengawal. Kalimah *yudabbiru* tersebut di atas, sebagaimana terkandung dalam surat Yunus ayat 3, yang artinya :

*“Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah Yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy untuk mengatur segala urusan. Tiada seorang pun yang akan memberi syafaat kecuali sesudah ada izin-Nya. (Zat) yang demikian itulah Allah, Tuhan kamu, maka sembahlah Dia. Maka apakah kamu tidak mengambil pelajaran?”*

Surat al-Ra'd ayat 2, yang artinya :

*“Allah mengatur urusan (makhluk-Nya), menjelaskan tanda-tanda (kebesaran-Nya), supaya kamu meyakini pertemuan (mu) dengan Tuhan-mu”*.

Dengan demikian, konsep manajemen dalam pandangan Islam, telah ada sejak terbangunnya sejarah peradaban manusia (Fadillah 2006; Hafiduhuddin & Tanjung 2003), dan konsep manajemen Islam telah lahir serentak dengan lahirnya Islam itu sendiri. Hal ini, dapat dikaji ketika Rasulullah s.a.w berhijrah ke Madinah dan mendirikan Daulah Islamiah yang pertama (Othman 2000; Zainal 1998).

Selain itu, untuk mengkaji konsep manajemen dalam Islam, juga perlu mengkaji mengkaji *sirah* Nabi Muhammad s.a.w. sebagaimana disebutkan dalam al-Quran (QS Al-Ahzab:21), menyebutkan bahwa:

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”*.

Meskipun pada masa Rasulullah saw tidak menyebutkan bahwa yang dilakukan adalah bagian dari konsep manajemen, tetapi ketika dikaji sesungguhnya adalah konsep manajemen. Salah satu bukti Rasulullah s.a.w telah menjalankan manajemen, diantaranya yaitu (1) mengapa Umar bin Khathab tidak pernah dijadikan panglima perang, karena ternyata beliau diarahkan menjadi seorang negarawan; (2) Abu Bakar ash-Shiddiq, tidak pernah menjabat sebagai pimpinan perang karena diarahkan untuk menjadi negarawan juga; (3) mengapa ketika seorang sahabat Rasulullah s.a.w yaitu Abu Dzar al-Ghifari meminta jabatan kepada Rasulullah s.a.w, Rasulullah s.a.w menjawab “ini adalah amanah berat dan engkau adalah orang lemah”.

Dengan demikian, baik dalam sistem manajemen maupun manajemen strategik yang harus ditegaskan bahwa lokus dan fokusnya adalah manusia. Dalam konteks Islam, setiap keputusan baik dalam manajemen maupun manajemen strategik sangat terkait dengan nilai-nilai kemanusiaan, kesejahteraan dan kemaslahatan umat manusia (Wan Liz Ozman, 1996; Azman, 2003) dan berdasarkan syariah Islam (Djamil, 1997; Khallaf, 1996). Merujuk kepada Yazid (2004), *mashlahah* bermakna manfaat, keuntungan, kenikmatan, kegembiraan atau segala daya upaya yang dapat mendatangkan *mashlahah* itu sendiri. Manakala, dalam Ensiklopedia Oxford (2001), konsep *mashlahah* adalah melakukan kebaikan demi masyarakat dan mengelakkan perkara yang merugikan kepentingan masyarakat.

Selain itu, tujuan akhir ajaran Islam adalah untuk menjadikan berkah bagi umat manusia (al-Qur'an, 21: 107), salah satu caranya yaitu mewujudkan dan mencapai *al-falah* (kesejahteraan dunia dan akhirat). Manajer bertanggungjawab berkembang atau tidaknya organisasi. Manajer adalah manusia, sementara manusia adalah sebagai khalifah di muka bumi mempunyai peranan penting dalam mensejahterakan alam dan isinya termasuk mensejahterakan organisasi. Namun ketika berbicara tentang organisasi dan manajemen tidak bisa terlepas tentang manusia (Hafidhuddin & Tanjung 2003; Rahardjo 1990). Oleh sebab itu, setiap manajer harus mempunyai dan mengamalkan nilai-nilai Islam yaitu keadilan (*al-'adl*), amanat (*amanah*) dan musyawarah (*syura*) (Al-Munawar, 2004). Karena, setiap manajer refleksi dari khalifah (Rahardjo 1990) dan harus dilandasi falsafah paradigma tauhid (Azman, 2003; Wan Liz Ozman, 1996; Hafidhuddin & Tanjung, 2003; Rahardjo, 1990; Widjajakusuma & Yusanto, 2005).

Manusia sebagai khalifah merupakan aspek terpenting dalam memenuhi tuntutan tauhid ini (Khairul, 2004). Hal ini merupakan dasar untuk mencapai *al-falah* (Azman, 2003) dan tujuan hakiki dari penerapan nilai-nilai Islam pada semua segi kehidupan manusia (Wan Liz Ozman, 1996). Sistem manajemen dalam konteks Islam bersifat lebih komprehensif, yaitu menyatu antara proses manajemen dengan nilai-nilai Islam (Wan Liz Ozman, 1996, Rahardjo, 1990, Hafidhuddin & Tanjung, 2003; Azman, 2005; Widjajakusuma & Yusanto, 2005; Mohd. Shahar, 1991).

Dengan demikian, kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam tidak terlepas dari tujuan akhir ajaran Islam itu sendiri yaitu tercapainya kemashlahatan (*mashlahah*) dan kesejahteraan dunia dan akhirat (*al-falah*). Merujuk Umer Chapra (t.th), menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut perlu pendekatan konsep maqāsid al-Sharī'ah. Yang mana, syariah mempunyai arti sebagai undang-undang, aturan-aturan dan ketetapan-ketetapan Allah swt yang diperuntukkan untuk manusia dalam rangka mengatur hubungan dengan Allah SWT dan sesama untuk mencapai kesejahteraan, keamanan dan kedamaian di dunia dan mencapai kehidupan abadi di akhirat kelak (Jafril, 2001). Sehingga syariah Islam berusaha untuk menggalakkan pengamalan cara hidup yang teratur dan baik atau mengajak kepada kebaikan dan menghalang kemungkaran (Ismail, 2000).

Dalam pandangan Islam, visi bersifat abadi dan menjadi satu-kesatuan dalam setiap diri manusia (Hafidhuddin & Tanjung 2003), yaitu tauhid (Mohd. Shahr 1991), yang selaras dengan tuntunan ajaran Islam dalam rangka meraih keridhaan Allah swt (Widjajakusuma & Yusanto 2002). Manusia sendiri adalah puncak dari ciptaan Allah (Q.S. At-Thiin:4), manusia merupakan makhluk yang dimuliakan oleh Allah dan diletakkan dibanding makhluk lain (Q.S. Al-Isra:70), manusia merupakan makhluk yang dipercaya oleh Allah sebagai Khalifah di muka bumi (Q.S. Al-Baqarah : 30; Shad :36), manusia dibekali oleh Allah berbagai potensi berupa panca indera, akal pikiran, hati, dan sanubari (Q.S. As-Sajadh : 9).

Visi Islam itu sendiri adalah tauhid (Mohd. Shahr 1991). Tauhid adalah istilah Arab yang secara harfiah berarti "membuat jadi satu" atau "menyatukan" (Ensiklopedi Oxford 2001), atau "meng-esa-kan" (Madjid 2000; Rais 1999), yang bermakna penegasan tentang kemurnian keesaan Allah swt (QS al-Ikhlās:1-4). Tauhid bermakna hanya Allah swt sebagai Tuhan sekalian alam dan Maha Berkuasa ke atas sekalian makhluk-Nya (Wan Liz Ozman 1996). Untuk memperkukuh jiwa tauhid, manusia harus menyadari dan memahami hakikat hidup manusia (Al Qardhawy 1999). Oleh sebab itu, apa pun yang diamalkan oleh manusia tidak boleh terlepas dari kebenaran dan percaya terhadap wujudnya Allah swt (Madjid et al. 1989).

Visi secara konvensional adalah membuat keputusan atau gambaran keinginan atau cita-cita di masa depan yang dibuat saat ini. Sesungguhnya hal ini selaras dengan Islam. Al-Qardhawy (2003) menyatakan bahwa seseorang dilarang untuk menyerah dengan keadaan saat ini, ia harus secara terus menerus memandang jauh di masa yang akan datang. Rasulullah s.a.w sendiri selalu berfikir dengan pendekatan futuristik dalam memikirkan masa depan Islam (Madjid 2000). Visi Rasulullah s.a.w adalah mengajarkan ke-Esaan Allah (tauhid) kepada umat manusia. Sementara, misinya adalah *rahmatan lil alamiin* yaitu membawa rahmat bagi seluruh umat manusia. Hal ini juga selaras dengan konsep misi konvensional yaitu menjelaskan mengapa organisasi ada dan apa yang harus dilakukan.

Sedangkan tujuannya adalah (i) mewujudkan kesejahteraan, kedamaian, ketenteraman umat manusia; (ii) mengajak kepada seluruh umat manusia meng-Esa-kan Allah SWT; (iii) meninggalkan tindakan yang bertentangan dengan Islam; (iv) menghilangkan ajaran kepada berhala; (v) kebiasaan minum-minuman keras (khamar) dan lainnya (dikuitp dari buku Sejarah Nabi Muhammad s.a.w oleh Tahia al-Ismail 2002). Allah swt menciptakan manusia juga mempunyai maksud dan tujuan yaitu sebagai khalifah (QS al-Baqarah:30) dan sekaligus supaya beribadah kepada (QS adz-Dzaariyah:56).

Visi manusia sebagai khalifah di muka bumi adalah menjadi rahmat bagi seluruh alam (Hafidhuddin & Tanjung 2003; Haim 2005). Oleh sebab itu, manusia sebagai seorang manajer harus memikirkan nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan serta kemaslahatan (*mashlahah*) umat manusia. Ia merupakan falsafah sosial bagi sebuah organisasi. Sehingga terwujud kesuksesan masyarakat yang sinergi antara dunia dan akhirat (*al-falah*) (Azman 2003; Ismail 2000; Mohd. Affandi 1990) dan berpedoman syariah Islam (Zainal Abidin 1999). Pencapaian *al-falah* merupakan tujuan hakiki dari penerapan nilai-nilai Islam pada semua segi kehidupan manusia (Wan Liz Ozman 1996).

Berdasarkan uraian kajian sebagaimana tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa :

“dalam menentukan visi, misi dan tujuan suatu organisasi harus mengandung nilai-nilai kemanusiaan yaitu tindakan dan keputusan yang membawa kemaslahatan (masalah) bagi umat manusia, agar tercapai al-falah dengan berpedoman syariah Islam”.

Tabel berikut memaparkan tujuan dan karakteristik pernyataan misi dan visi yang mengandung nilai-nilai Islam.

**Tabel 2.2.**  
**Kandungan Pernyataan Misi dan Visi Dalam Konteks Islam**

No	Dimensi	Deskripsi	Kandungan
			Nilai-Nilai Islam
<b>Kandungan Pernyataan Misi :</b>			
1	Kandungan	Menjelaskan alasan berdirinya organisasi; apa yang harus dilakukan (produk); sasaran sebagai target produk ( <i>stakeholder</i> ); lokasi organisasi; teknologi yang digunakan; dan menjelaskan nilai-nilai organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Rahmatan lil alamiin</i>;</li> <li>2. Keberhasilan atau kegagalan hanya kerana izin Allah (tauhid);</li> <li>3. Harkat dan martabat manusia adalah sama di hadapan Allah swt, kecuali takwa;</li> <li>4. Manusia sebagai khalifah adalah memakmurkan alam dan selalu memikirkan kemaslahatan umat manusia (<i>mashlahah</i>);</li> <li>5. <i>Stakeholder</i> harus mempunyai pemahaman yang sama (<i>jama'y</i>);</li> <li>6. Dikembangkan sikap dengan mempertimbangkan belbagai masalah sesuai pada tempatnya (<i>tawazun</i>);</li> <li>7. Keputusan harus diputuskan secara kolektif (<i>jama'y</i>); dan</li> <li>8. Tugas dijalankan atas dasar tanggungjawab (<i>mas'uliyah</i>).</li> </ol>

No	Dimensi	Deskripsi	Kandungan
			Nilai-Nilai Islam
<b>Kandungan Pernyataan Misi :</b>			

2	Proses Perumusan	Dirumuskan oleh tim (3-6 orang); mempelajari sejarah dan ruang lingkup kerja organisasi; mengidentifikasi dan meng-analisis <i>stakeholder</i> ; sharing draft dan memutuskan serta sosialisasi pernyataan misi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus wujud keyakinan ( tauhid);</li> <li>2. Pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif (<i>jama 'y</i>);</li> <li>3. <i>Stakeholder</i> harus mempunyai pemahaman yang sama;</li> <li>4. Tugas adalah sebagai amanah;</li> <li>5. Harus terbuka terhadap perubahan;</li> <li>6. Wujudnya kebebasan saling tukar pandangan dan kesediaan mendengarkan pandangan orang lain;</li> <li>7. Selalu memikirkan kemaslahatan ummah.</li> <li>9. Harkat dan martabat manusia adalah sama di hadapan Allah, kecuali takwa; dan</li> <li>10. Kebebasan menyatakan fikiran dan kesediaan mendengarkan pendapat.</li> </ol>
---	------------------	--	---

No	Dimensi	Deskripsi	Kandungan Pernyataan Visi : Nilai-Nilai Islam
1	Kandungan	Menjelaskan cita-cita atau sesuatu yang diinginkan di masa depan organisasi dalam kurun waktu tertentu ( <i>future oriented</i> ); menggunakan kata-kata yang inspiratif; menantang; bisa dicapai ( <i>feasible</i> ); bisa diukur ( <i>measurement</i> ); singkat dan padat; rasional; menarik; dan selaras dengan misi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus wujud keyakinan (tauhid);</li> <li>2. Keberhasilan atau kegagalan hanya dapat dicapai dengan izin Allah;</li> <li>3. Hidup harus mempunyai arah dan pandangan jauh ke masa hadapan (<i>futuristic</i>);</li> <li>4. Visi manusia sebagai khalifah adalah memakmurkan alam dan demi kemaslahatan bersama (<i>mashlahah</i>);</li> <li>5. Kesejahteraan dunia dan akhirat harus diutamakan (<i>al-falah</i>);</li> <li>6. <i>Stakeholder</i> harus mempunyai pemahaman yang sama;</li> <li>7. Harus terbuka terhadap perubahan;</li> <li>8. Mengembangkan rasa bertanggungjawab (<i>mas'uliyah</i>); dan</li> <li>9. Penilaian perlu dijalankan secara bertahap (<i>tadarruj</i>).</li> <li>10. Bersikap dan berjiwa berserah kepada Allah setelah menjalankan ikhtiar</li> </ol>

			( <i>bertawakal</i> ); dan 11. Program mesti bersifat fleksibel ( <i>muru'nah</i> )
--	--	--	---

No	Dimensi	Deskripsi	Kandungan
			Nilai-Nilai Islam
<b>Kandungan Pernyataan Visi :</b>			
2	Proses Perumusan	Dirumuskan oleh tim (3-6 orang); mempelajari dan menganalisis lingkungan; mengidentifikasi dan meng-analisis <i>stakeholder</i> ; sharing draft dan memutuskan serta sosialisasi pernyataan misi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus wujud keyakinan ( tauhid);</li> <li>2. Pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif (<i>jama'y</i>);</li> <li>3. <i>Stakeholder</i> harus mempunyai pemahaman yang sama;</li> <li>4. Tugas adalah sebagai amanah;</li> <li>5. Harus terbuka terhadap perubahan;</li> <li>6. Wujudnya kebebasan saling tukar pandangan dan kesediaan mendengarkan pandangan orang lain;</li> <li>7. Selalu memikirkan kemaslahatan ummah.</li> <li>8. Harkat dan martabat manusia adalah sama di hadapan Allah, kecuali takwa; dan</li> <li>9. Kebebasan menyatakan fikiran dan kesediaan mendengarkan pendapat.</li> </ol>

Sumber : (diolah)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab III ini menggambarkan proses penelitian, dengan bab III ini diharapkan para pembaca dapat memahami proses penelitian yang telah dilakukan. Adapun sub bab dalam bab III ini, yaitu paradigma dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, dan proses penelitian.

#### **A. PARADIGMA DAN PENDEKATAN PENELITIAN**

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengkaji kandungan pernyataan misi dan visi dalam perspektif konsep Islam. Paradigma penelitian yang digunakan adalah penelitian campuran (*mixed method*) yaitu penelitian yang berparadigma kualitatif sekaligus kuantitatif. Cara demikian dibenarkan oleh Gable (1994) dan Creswell (2002), mereka menyatakan, kedua jenis penelitian tersebut adalah saling melengkapi. Dan untuk menjawab rumusan penelitian pertama, penelitian menggunakan paradigma studi pustaka dengan pendekatan kritikal. Myers & Avison (2002) mengasumsikan bahwa realitas sosial secara histori dapat diperbaiki.

#### **B. LOKASI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di beberapa institusi pendidikan Islam baik pendidikan menengah, pendidikan atas, dan pendidikan tinggi. Adapun institusi pendidikan Islam yang dijadikan objek penelitian meliputi : (1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; (2) Universitas Islam Malang (UNISMA); (3) Sekolah Tinggi Agama Islam Al Hikam; (4) Universitas Islam Raden Rahmat Kepanjen Malang; (5) Institut Agama Islam Al Qalam Gondanglegi; (6) Pondok Al Izza Batu; (7) Madrasan Aliyah Negeri (MAN) Bilingual Junrejo Batu; dan (8) Madrasah Tsanawiyah (MTsN) Junrejo Batu.



Alasan lokasi penelitian tersebut dijadikan objek penelitian adalah ingin mengetahui dan mengkaji apakah institusi pendidikan Islam dalam pernyataan visi dan misi serta proses perumusannya telah menggunakan pendekatan-pendekatan atau kaidah-kaidah sebagaimana nilai-nilai yang dikembangkan oleh Islam. Selain itu, juga ingin mengetahui dan mengkaji bagaimana proses visi dan misi dirumuskan dan stakeholder siapa saja yang terlibat dalam proses perumusan. Hal yang mendasari proses kajian ini adalah konsep manajemen dalam Islam.

### **C. PROSES PENELITIAN**

Proses pelaksanaan penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu proses persiapan penelitian, proses pelaksanaan penelitian, dan proses analisis data hasil penelitian. Ketiga langkah ini merupakan rancangan penelitian. Yang mana rancangan penelitian merupakan susunan sistematis yang menghubungkan data empirik dengan masalah penelitian dan kesimpulan hasil penelitian, menggambarkan pengumpulan data, menentukan prosedur pengumpulan data, mengidentifikasi alat analisa data yang digunakan, menyatakan langkah-langkah pembuktian (jika ada), dan menggambarkan hasil naratif penelitian (Creswell 2002).

#### **1. Persiapan Penelitian**

Dalam proses persiapan penelitian, tim peneliti melakukan kajian teori yang terkait dengan teori dan konsep visi dan misi sekaligus menggali dan mengkaji konsep Islam yang relevan dijadikan pisau analisis dalam mengkaji pernyataan visi dan misi. Adapun hasil kajian disajikan dalam Bab II. Selain itu, dalam persiapan penelitian, tim peneliti juga merumuskan kuesioner penelitian untuk mendukung dan membuktikan hasil kajian antara konsep dan data lapangan (instrumen sebagaimana terlampir). Yang mana kuesioner adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2000).

Langkah kedua dalam persiapan penelitian yaitu menentukan objek penelitian. Untuk memastikan bahwa institusi pendidikan Islam bersedia dijadikan tempat penelitian, langkah pertama tim peneliti menjalin komunikasi (via telepon) dengan pimpinan institusi pendidikan yang akan dijadikan penelitian. Adapun pendekatan dalam menentukan tempat penelitian dengan pendekatan *judgment sampling*. *Judgment sampling* adalah suatu cara penentuan responden/tempat penelitian yang didasarkan pada penilaian, pandangan dan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Cara sedemikian dibenarkan oleh Sugiyono (2002), Simamora (2004) dan Widayat (2004).

## **2. Pelaksanaan Penelitian / Kajian**

### **a. Pengumpulan Data Penelitian**

Dalam rangka mendapatkan data penelitian, tim peneliti pertama menggunakan pendekatan pengumpulan data melalui dokumen dengan sumber data sekunder. Data yang dikumpulkan berupa pernyataan visi dan misi serta profil melalui website masing-masing institusi pendidikan Islam yang dijadikan objek penelitian. Kedua, tim peneliti melakukan wawancara dengan informan dari masing-masing objek penelitian. Pokok pertanyaan dalam wawancara adalah landasan filosofis dari pernyataan visi dan misi yang ditetapkan, proses perumusan pernyataan visi dan misi, dan stakeholder yang terlibat dalam proses perumusan pernyataan visi dan misi. Adapun pendekatan wawancara menggunakan wawancara tidak terstruktur, dengan alasan lebih fleksibel dalam melakukan wawancara. Ketiga, menyebarkan kuesioner kepada responden dari masing-masing objek penelitian. Kuesioner ini bertujuan untuk memastikan sejauh mana pernyataan visi dan misi difahami dan disikapi serta ditindaklanjuti dalam perilaku dan program-program pendidikan. Adapun sifat kuesioner yang digunakan adalah bersifat kusioner tertutup.

## **b. Analisis data penelitian**

Data hasil penelitian perlu dianalisis untuk memperoleh informasi guna pengambilan keputusan (Simamora 2004). Langkah pertama dalam analisis data, tim peneliti melakukan kajian kritis terhadap masing-masing pernyataan visi dan misi dari masing-masing objek penelitian. Sebagai pisau analisisnya adalah konsep manajemen strategi dalam Islam yang berfokus pada proses dan filosofis pernyataan visi dan misi sebagaimana telah dikaji sebagaimana Bab II sebelum ini. Pendekatan dalam kajian ini, tim peneliti menggunakan pendekatan FGD (forum group discussion). Yang mana FGD adalah satu strategi untuk meningkatkan taraf kevalidan informasi yang diperoleh (Bungin 2004).

Hasil dari hasil kajian kritis disajikan dalam Bab IV selanjutnya. Kedua, tim peneliti melakukan pengolahan dan analisis data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Pendekatan analisis data hasil wawancara menggunakan pendekatan analisis data yang lazim berlaku pada penelitian-penelitian kualitatif. Oleh karena, penelitian kualitatif bekerja dengan data, maka teknik analisis datanya dengan cara mengorganisir, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting, dan memutuskan.

Sementara, analisis data yang pengumpulan datanya melalui kuesioner, data diolah dan dianalisis melalui pendekatan penelitian kuantitatif deskriptif. Alat analisisnya menggunakan statistik deskriptif, diantaranya rata-rata, standard deviasi, dan prosentase.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN**

Bab IV ini di bagi menjadi 5 (lima) sub bab, diantaranya yaitu (1) sub bab tentang latar belakang objek penelitian. Sub bab ini memaparkan secara ringkas profil objek penelitian; (2) sub bab paparan data hasil penelitian. Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan pernyataan visi dan misi masing-masing objek penelitian yang diperoleh dari sumber data sekunder; (3) sub bab tentang profil responden. Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan profil responden dari masing-masing objek penelitian; (4) sub bab tentang pengetahuan, pemahaman, dan keterlibatan stakeholder internal. Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan data hasil survei terkait dengan tingkat pengetahuan dan pemahaman tentang pernyataan visi dan misi, serta memaparkan sejauhmana keterlibatan stakeholder internal dalam proses perumusan dan penyusunan visi dan misi; dan (5) sub bab ringkasan bab. Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan ringkasan data hasil penelitian.

Masing-masing sub bab dijelaskan sebagai berikut :

#### **F. LATAR BELAKANG OBJEK PENELITIAN**

##### **i. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terletak di Jalan Gajayana 50 Dinoyo Malang di atas lahan seluas 14 hektar. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Cikal bakal Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang. Dasar pemikiran fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang adalah gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 untuk mendirikan Fakultas

Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964. Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang.

Dalam rencana strategis pengembangan STAIN Malang periode 1998/1999 sd 2008/2009, STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI No. 50 tanggal 21 Juni 2004 STAIN Malang secara kelembagaan berubah menjadi Universitas Islam Negeri Malang dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004. Pada tanggal 27 Januari 2009, nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang berubah menjadi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan arahan Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada pidatonya dalam dies natalis ke-4.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang menyelenggarakan jenjang pentiga strata satu (S.1) tingkat sarjana, strata dua (S.2) tingkat magister, dan strata tiga (S.3) tingkat doktor. Pada Jenjang Strata satu (S.1) memiliki 6 (enam) fakultas, (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, dengan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Manajemen Pendidikan Islam (MPI), dan Pendidikan Bahasa Arab (PBA); (2) Fakultas Syari'ah, dengan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan

Hukum Bisnis Syari'ah; (3) Fakultas Humaniora, dengan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Bahasa dan Sastra Inggris; (4) Fakultas Ekonomi, dengan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Perbankan Syariah, dan Diploma III Perbankan Syariah; (5) Fakultas Psikologi, dengan jurusan Psikologi; dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, dengan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi.

Adapun jenjang S.2 (pascasarjana) mengembangkan 6 (enam) jurusan yaitu: (1) Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Magister Studi Ilmu Agama Islam, (4) Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan jenjang S.3 (doktor) menyelenggarakan jurusan (1) Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

## **ii. Universitas Islam Malang (UNISMA)**

Universitas Islam Malang (UNISMA) berdiri berdasarkan keinginan dan semangat para tokoh masyarakat, ulama dan cendekiawan muslim dikalangan Nahdlatul Ulama di Kota Malang untuk mendirikan suatu Perguruan Tinggi Islam yang besar, berkualitas dan mandiri. Pada tanggal 27 Maret 1981 berdirilah Yayasan Sunan Giri (sekarang berubah menjadi Yayasan Universitas Islam Malang) yang berkedudukan di Jalan MT. Haryono 193 Malang. Fakultas Tarbiyah merupakan cikal bakal berdirinya UNISMA. Fakultas Tarbiyah diawali dengan berdirinya akademi Pendidikan Ilmu dan Agama Islam (APIA) yang selanjutnya berubah menjadi fakultas Tarbiyah Watta'lim (FTT) Universitas Nahdlatul Ulama (UNU). Secara kelembagaan dikukuhkan dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI nomor : 16/1963 tanggal 12 Januari 1963 yang menyatakan Ijasah Sarjana Muda FTT UNU Malang diakui sama dengan Ijasah Sarjana Muda Institut Agama Islam Negeri. Pada tahun 1968 nama UNU Malang diubah menjadi UNSURI Jawa Timur dan berkedudukan di Surabaya dan memiliki beberapa fakultas yang ada di Malang, antara lain Fakultas Tarbiyah,

Fakultas Pertanian, Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat. Pada tahun 1971 Fakultas Tarbiyah Wata'lim (UNU) berubah menjadi Fakultas Tarbiyah UNSURI.

Sejak tanggal 7 Oktober 1983 UNISMA mendapat status Terdaftar untuk program pendidikan Sarjana Muda dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0425/1983. Untuk Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Fakultas keguruan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ilmu Administrasi. Sejak 31 Maret 2005 Universitas Islam Malang telah membuka Fakultas Kedokteran dengan konsentrasi pada keanekaragaman hayati sebagai penunjang pengobatan.

### **iii. Sekolah Tinggi Agama Islam Al Hikam**

Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang memegang peranan penting di masyarakat, sementara di perguruan tinggi masing-masing tempat para mahasiswa menuntut ilmu porsi pembinaan spiritual dan karakter mental masih sangat kurang. Karenannya harus tersedia tempat untuk membina moral, membangun karakter dan memperkuat basis keilmuan sehingga kelak akan mampu berperan secara maksimal di dunia kerja dan masyarakat yang tetap disemangati dengan nilai-nilai Keislaman, kebudayaan dan ke Indonesiaan.

Akhirnya pada tanggal 3 Juli 1989 berdiri Yayasan Al Hikam Malang dengan akte notaris NO 47/ 1989. Kemudian Pesantren Mahasiswa Al Hikam sendiri secara resmi berdiri pada tanggal 17 Ramadhan 1413 H/ 21 Maret 1992.

Berdirinya pesantren inipun berjalan sebagaimana sejarah panjang dari pesantren-pesantren. Yakni adanya seseorang dalam masyarakat yang dipandang mampu menjadi pengemban nilai-nilai keagamaan kemudian masyarakat tersebut menyebutnya Kyai. Adanya hubungan saling percaya dan saling menerima antara masyarakat dan Kyai, menyebabkan terjadinya interaksi di segala urusan diantaranya adalah adanya masyarakat yang belajar tentang ilmu agama dan berbagai kegiatan kemasyarakatan.

Sebagai tempat untuk belajar ilmu agama, menjalankan ritual ibadah dan menyelenggarakan kegiatan kemasyarakatan, maka dibangunlah Masjid. Sebelum berdiri masjid di Pesantren Mahasiswa Al Hikam terlebih dulu dibangunlah satu surau (Surau At Taubah) di kampung Janti (Cengger Ayam dalam) sebagai tempat beribadat masyarakat Janti. Kemudian mengingat perkembangan dari kegiatan keagamaan khususnya terkait dengan itikad untuk membangun pesantren mahasiswa maka dibangunlah Masjid Al Ghazali tepat di Jalan Cengger Ayam, yang kemudian berkembang menjadi Pesantren Mahasiswa Al Hikam.

Diawali dengan beberapa orang yang shalat berjamaah di masjid, kemudian diadakan pengajian yang diikuti oleh beberapa orang warga sekitar termasuk beberapa mahasiswa akhirnya berdiamlah beberapa santri yang menempati bilik di samping Masjid Al Ghazali. Dari beberapa santri pertama inilah kemudian berkembang sedikit demi sedikit sampai saat ini menjadi ratusan santri.

Pesantren Mahasiswa Al Hikam bercita-cita untuk menggabungkan sisi positif perguruan tinggi dan pesantren untuk mewujudkan generasi yang mempunyai penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, berbudi pekerti luhur serta memiliki kepribadian dengan tetap memegang budaya dan semangat ke-Indonesiaan.

#### **iv. Pondok Al Izza Batu**

Lembaga Pendidikan Muslimah Indonesia (LPMI) Al-Izzah didirikan Oleh Ustad H. Ali Imron, M.Ag pada tanggal 17 Juli 2006 dan diresmikan oleh Menteri Pemuda dan Olahraga Bapak Adiyaksa Daut dan Bapak Imam Kabul selaku Walikota Batu. Berkedudukan di Jalan Indragiri Gang Pangkur No 87, Sumberejo, Kota Batu, LPMI Al Izzah dibangun berlandaskan keinginan yang kuat memberi jawaban alternatif terhadap kecemasan para orang tua mengenai masa depan anak-anaknya, khususnya anak-anak putri. Sebuah lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai fundamental Islam dengan pemberian wawasan yang



komprehensif mengenai tantangan di zamannya. Di awal tahun 2006 Al Izzah menyelenggarakan pendidikan menengah (SMP) dan di tahun 2011 memulai program pendidikan menengah atas (SMA).

Dengan mengikrarkan diri menjadi sekolah berstandar internasional dan ter-akreditasi A, sekolah ini telah beranjak menjadi salah satu sekolah unggulan di Kota Batu, LPMI Al Izzah Batu menggambarkan kemajuan yang signifikan terhadap komitmen membangun nilai-nilai keislaman dan moralitas secara umum.

Menawarkan cara-cara baru dan inovatif, Lembaga Pendidikan Muslimah Indonesia (LPMI) program SMP-SMA Al-Izzah mengamalkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terintegrasi dengan nilai-nilai islami. Dalam sistem ini, kita berharap santri mengenal secara mantap tentang jati dirinya sebagai generasi Islam, sekaligus mampu menampilkan bakat dan potensinya serta memandang secara optimis setiap fenomena mutakhir yang kelak dihadapinya. Artinya, mereka harus dididik dalam sebuah lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai fundamental Islam dengan pemberian wawasan yang komprehensif mengenai tantangan di zamannya.

#### **a. SMP Al Izzah:**

Lembaga Pendidikan Muslimah Indonesia (LPMI) Al-Izzah didirikan Oleh Ustad H. Ali Imron, M.Ag pada tanggal 17 Juli 2006 dan diresmikan oleh Menteri Pemuda dan Olahraga Bapak Adiyaksa Daut dan Bapak Imam Kabul selaku Walikota Batu. Berkedudukan di Jalan Indragiri Gang Pangkur No 87, Sumberejo, Kota Batu, LPMI Al Izzah dibangun berlandaskan keinginan yang kuat memberi jawaban alternatif terhadap kecemasan para orang tua mengenai masa depan anak-anaknya, khususnya anak-anak putri. Sebuah lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai fundamental Islam dengan pemberian wawasan yang komprehensif mengenai tantangan di zamannya. Di awal tahun 2006 Al Izzah menyelenggarakan pendidikan menengah (SMP) dan di tahun 2011 memulai program pendidikan menengah atas (SMA).

Dengan mengikrarkan diri menjadi sekolah berstandar internasional dan ter-akreditasi A, sekolah ini telah beranjak menjadi salah satu sekolah unggulan di Kota Batu, LPMI Al Izzah Batu menggambarkan kemajuan yang signifikan terhadap komitmen membangun nilai-nilai keislaman dan moralitas secara umum.

Menawarkan cara-cara baru dan inovatif, Lembaga Pendidikan Muslimah Indonesia (LPMI) program SMP-SMA Al-Izzah mengamalkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terintegrasi dengan nilai-nilai islami. Dalam sistem ini, kita berharap santri mengenal secara mantap tentang jati dirinya sebagai generasi Islam, sekaligus mampu menampilkan bakat dan potensinya serta memandang secara optimis setiap fenomena mutakhir yang kelak dihadapinya. Artinya, mereka harus dididik dalam sebuah lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai fundamental Islam dengan pemberian wawasan yang komprehensif mengenai tantangan di zamannya.

## **G. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan penelusuran dokumen, maka tabel berikut dimaksudkan untuk memaparkan hasil penelitian yaitu tentang pernyataan visi dan misi dari masing-masing objek penelitian. Adapun objek penelitian yang dilakukan kajian sebagai sampel penelitian, meliputi : (1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; (2) Universitas Islam Malang (UNISMA); (3) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Hikam Malang; (4) Madrasah Aliyah Bilingual Areng-Areng Junrejo Kota Batu; (5) Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Areng-Areng Junrejo Kota Batu; dan (6) Yayasan Al-Izzah Kota Batu.

Tabel 4.1.

## Paparan Data Pernyataan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Islam

<b>(1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keluasan ilmu dan kematangan profesional.</li> <li>2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bercirikan Islam..</li> <li>3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.</li> <li>4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.</li> </ol>
<b>(2) Universitas Islam Malang (UNISMA)</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah, berlandaskan Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (<i>world class university</i>)</li> <li>2. Mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah.</li> <li>3. Mengembangkan manajemen universitas yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>)</li> </ol>

<b>(3) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Hikam Malang</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Menjadi lembaga pendidikan rujukan dalam pengembangan keilmuan keislaman, pengembangan lembaga (pesantren) dan dakwah multi kultural. Oleh karena itu, dalam setiap gerak dan kegiatannya, Ma'had Aly Al-Hikam senantiasa melakukan inovasi, interpretasi, dan reinterpretasi, serta mengambil inisiatif terhadap pengelolaan perubahan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan pesantren secara keilmuan maupun secara kelembagaan dan melakukan pencerahan kepada masyarakat melalui kegiatan ta'lim, tarbiyah, ta'dib, dan irsyad dengan menumbuhkembangkan sikap dan perilaku inovatif, kreatif, dan reinterpetatif, serta kecakapan untuk mengelola perubahan.</li> <li>2. Meningkatkan kompetensi lulusan pesantren melalui pembekalan dan penguatan di bidang ilmu alat, yakni bahasa dan perangkat metodologi berpikir ilmiah, serta pengembangan wawasan.</li> </ol>
<b>(4) Madrasan Aliyah Negeri (MAN) Bilingual Junrejo Batu</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Terciptanya Generasi Islam yang cerdas, terampil, berakhlakul karimah, serta berwawasan global.	Menyelenggarakan pendidikan yang unggul dan terampil di bidang kebahasaan yang bernuansa keislaman
<b>(5) Madrasah Tsanawiyah (MTsN) Junrejo Batu</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Terwujudnya madrasah yang berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK serta berwawasan Lingkungan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam yang bertanggung-jawab dalam pembentukan insan berakhlakul karimah.</li> <li>3. Melaksanakan pembelajaran efektif dan inovatif dengan pendekatan CTL untuk meningkatkan kompetensi siswa.</li> <li>4. Menumbuhkan semangat berprestasi, kritis, kreatif dan budaya tertib seluruh warga madrasah.</li> <li>5. Memantapkan kegiatan ekstra kurikuler untuk menggali bakat-minat siswa bidang seni budaya dan olah-raga .</li> <li>6. Menciptakan suasana lingkungan pendidikan berwawasan ilmiah dengan fasilitas yang memadai , sehat, kondusif, dan harmonis.</li> <li>7. Meningkatkan peran serta stakeholders dalam pengembangan madrasah yang memenuhi standar nasional pendidikan.</li> </ol>

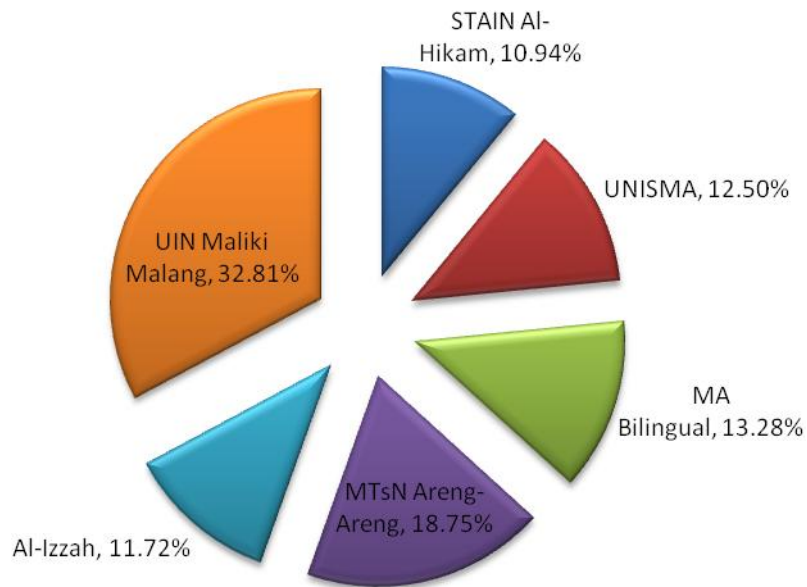
<b>(6) Sekolah Menengah Atas (SMA) Al-Izza Batu</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Pernyataan Misi</b>
Mewujudkan lembaga pendidikan muslimah yang unggul dan kompetitif hingga melahirkan generasi muslimah yang memiliki kemampuan memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya	Menyelenggarakan lembaga pendidikan muslimah dengan sistem integral yang memadukan aspek intelektual, meltal-spiritual, dan life-skills sehingga dapat melahirkan generasi muslimah yang bertakwa, cerdas dan mandiri.

## **H. PROFIL RESPONDEN**

Paparan hasil survei dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian yang diperoleh melalui kuesioner (instrumen) dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Survei ini bertujuan untuk mendukung kajian utama yaitu analisis tentang pernyataan visi dan misi dalam konteks Islam. Sehingga, dengan survei ini dapat diketahui sejauh mana tingkat pemahaman dan keterlibatan para stakeholder internal baik dalam perumusan maupun implementasi dari pernyataan visi dan misi masing-masing objek penelitian.

### **i. Prosentasi Keterlibatan Responden**

Gambar berikut memaparkan prosentase keterlibatan responden dalam penelitian ini.



Sumber : data primer (diolah)

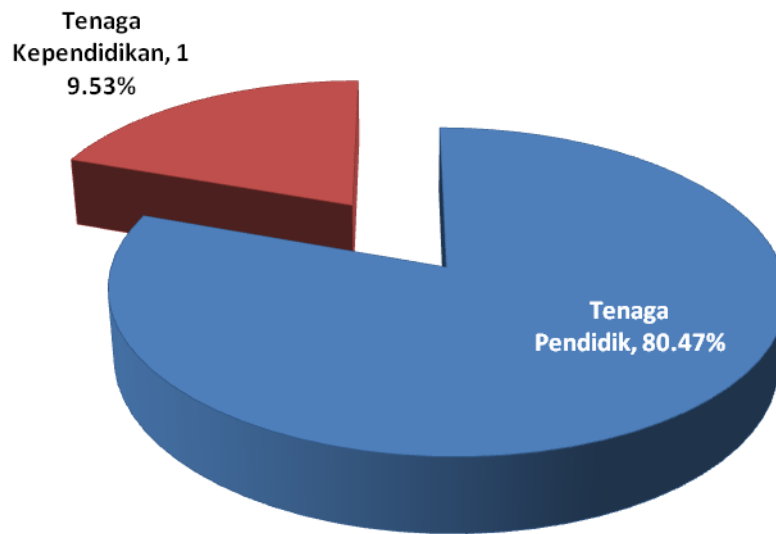
Gambar 4.1

#### Prosentase Keterlibatan Responden

Merujuk gambar 4.1 di atas, sebagian besar responden adalah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu sebesar 32,81%. Kedua, MTsN Areng-Areng Junrejo Kota Batu sebesar 18,75%. Ketiga adalah Madrasah Aliyah Bilingual Areng-Areng Junrejo Kota Batu sebesar 13,28%. Keempat responden dari UNISMA sebesar 13,28%. Kelima dari Al-Iazzah Kota Batu sebesar 11,72%, dan keenam responden STAI Al-Hikam sebesar 10,9%. Ketidak merataan prosentasi responden tersebut disebabkan oleh tidak kembalinya kuesioner yang dibagikan.

#### ii. Status Tugas Responden

Gambar berikut dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian tentang status tugas para responden.



Sumber : data primer (diolah)

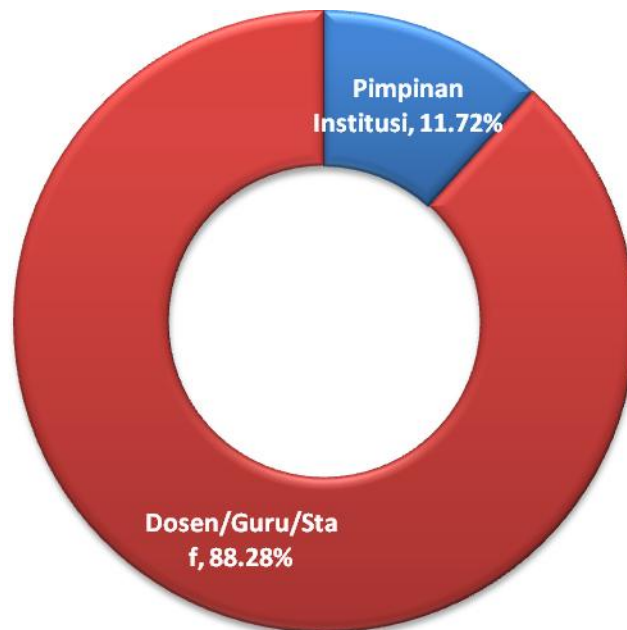
Gambar 4.2

#### Prosentase Tugas Utama Responden

Dari jumlah responden yang ada, sebagian besar responden berstatus sebagai tenaga pendidik (guru atau dosen) yaitu sebesar 80,47% dan 19,53% berstatus sebagai tenaga kependidikan atau staf administrasi. Dalam konteks ini, dapat dipastikan bahwa konten kuesioner lebih bisa difahami oleh responden.

### iii. Status Tugas Jabatan Responden

Gambar berikut dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian tentang status jabatan para responden.



Sumber : data primer (diolah)

Gambar 4.3

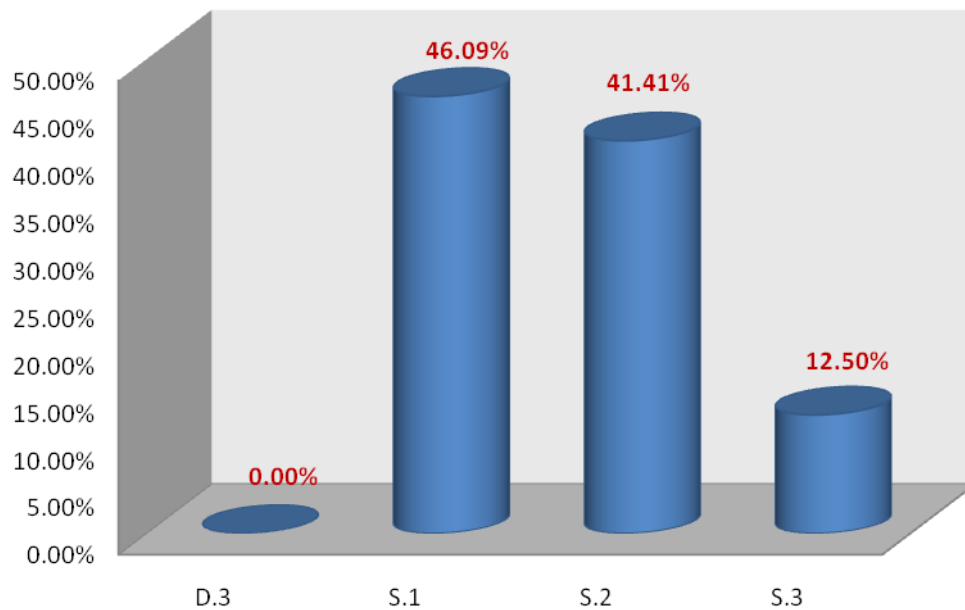
#### Prosentase Tugas Jabatan Responden

Keterlibatan pimpinan sebagai responden dalam penelitian ini sebesar 11,72% dan sisanya atau 88,28% adalah dosen, guru, dan staf administrasi. Meskipun hanya 11,72% diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kajian ini, sebab pimpinan lebih memahami proses dan konten daripada pernyataan visi dan misi.

#### iv. **Tingkat Kualifikasi Pendidikan Responden**

Gambar berikut dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian tentang kualifikasi pendidikan para responden.





Sumber : data primer (diolah)

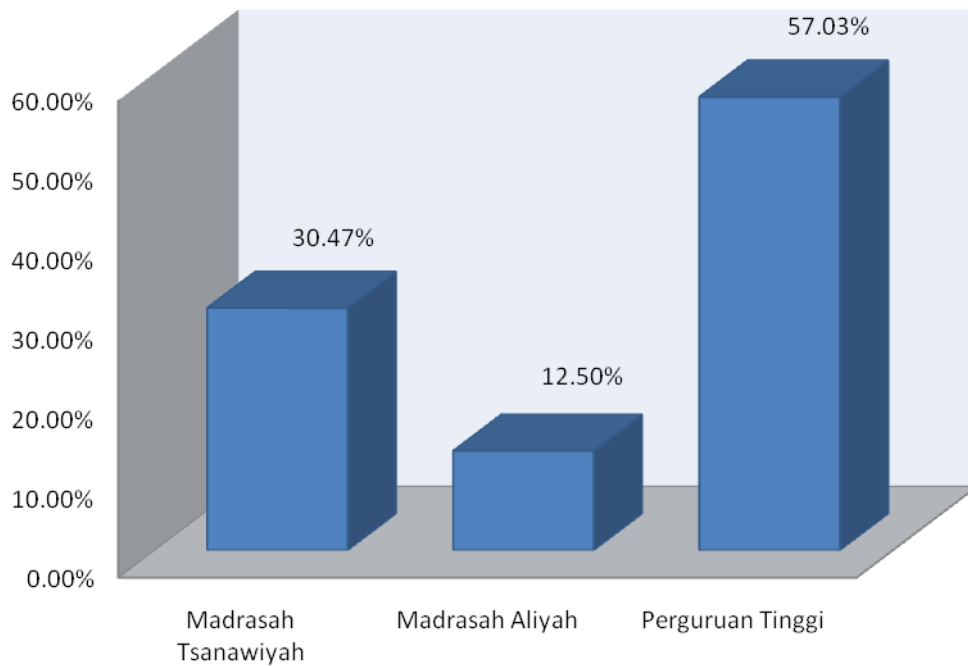
Gambar 4.4

#### Prosentase Kualifikasi Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini sebagian besar masih tingkat strata satu (S.1) yaitu sebesar 46,09%, kedua berstrata dua (S.2) sebesar 41,41%, dan ketika tingkat strata tiga (S.3) sebesar 12,50%. Sementara D.3 sebesar 0%. Dengan demikian, diharapkan responden dapat lebih memahami konten dan maksud dari kuesioner.

#### v. Nama Institusi Tempat Tugas Responden

Gambar berikut dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian tentang tempat tugas para responden.



Sumber : data primer (diolah)

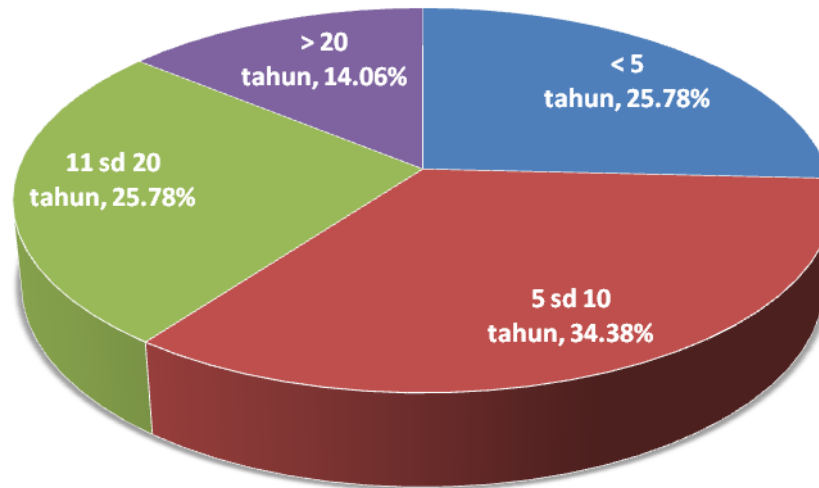
Gambar 4.5

#### Prosentase Tempat Tugas Responden

Sebagian besar responden bertugas di perguruan tinggi dibandingkan sekolah. Perguruan tinggi sebesar 57,00%, bertugas di Madrasah Tsanawiyah sebesar 30,7%, dan Madrasah Aliyah sebesar 12,50%.

#### vi. Masa Kerja pada Institusi Responden

Gambar berikut dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian tentang masa kerja pada institusi responden.



Sumber : data primer (diolah)

Gambar 4.6

#### Prosentase Tempat Tugas Responden

Masa kerja responden di atas 20 tahun sebesar 14,06% dan 11 sd 20 tahun sebesar 25,78%. Atau sekitar 35% responden masa kerja di atas 11 tahun. Hal ini sangat dimungkinkan tingkat pemahaman terhadap sejarah perumusan pernyataan visi dan misi diasumsikan lebih memahami. Sementara 5 sd 10 tahun sebesar 34,38% dan kurang dari 5 tahun sebesar 25,78%. Sehingga dapat dikatakan bahwa masa kerja kurang dari 10 tahun sekitar 65%.

### **I. PEMAHAMAN DAN KETERLIBATAN STAKEHOLDER TENTANG PERNYATAAN VISI DAN MISI**

Tabel 4.2 berikut dimaksudkan untuk mengetahui dan mengukur tingkat keterlibatan dan pemahaman terhadap pernyataan visi dan misi.

Tabel 4.2

Tingkat Pemahaman Tentang Pernyataan Visi & Misi Dan Keterlibatan Dalam Perumusan Pernyataan Visi & Misi

No	<b>Tingkat Pengetahuan/Pemahaman/Keterlibatan dalam Pernyataan Visi &amp; Misi</b>	
1	Tingkat pengetahuan/pemahaman stakeholder internal tentang ada dan tidak adanya pernyataan visi & misi institusi mereka :	
	Menyatakan sudah memiliki	100,00%
	Menyatakan belum memiliki	0,00%
	Jumlah	100,00%
2	Tingkat keterlibatan stakeholder internal dalam proses perumusan/ penyusunan pernyataan visi & misi	
	Stakeholder merasa terlibat dalam perumusan visi & misi	38,28%
	Stakeholder merasa tidak terlibat perumusan visi & misi	61,72%
	Jumlah	100,00%
3	Tingkat pemahaman hingga kehafalan stakeholder internal tentang pernyataan visi & misi institusi	
	Sangat hafal	7,03%
	Hafal	39,84%
	Kurang hafal	30,47%
	Tidak hafal	16,41%
	Sangat tidak hafal	6,25%
	Jumlah	100,00%
4	Tingkat pengetahuan stakeholder internal tentang perubahan pernyataan misi yang selaras dengan perkembangan institusi mereka.	
	Pernah terlibat	59,38%

	Tidak pernah terlibat	40,63%
	Jumlah	100,00%
5	Tingkat pengetahuan stakeholder internal tentang perubahan pernyataan visi yang selaras dengan perkembangan institusi mereka.	
	Pernah terlibat	50,78%
	Tidak pernah terlibat	49,22%
	Jumlah	100,00%
6	Tingkat pemahaman stakeholder internal dalam memahami isi pernyataan misi institusi mereka.	
	Sangat faham	14,06%
	Faham	40,63%
	Kurang faham	31,25%
	Tidak faham	12,50%
	Sangat tidak faham	1,56%
	Jumlah	100,00%
7	Tingkat pemahaman stakeholder internal tentang makna kandungan pernyataan misi telah menggambarkan landasan filosofis institusi pendidikan.	
	Sudah faham	92,19%
	Belum faham	7,81%
	Jumlah	100,00%
8	Tingkat pemahaman stakeholder internal tentang kandungan visi institusi mereka bersifat rasional, menantang, futuristic, dapat diukur ketercapaiannya.	
	Sudah faham	84,38%
	Belum faham	15,63%
	Jumlah	100,00%

9	Tingkat pengetahuan dan pemahaman stakeholder internal tentang program-program yang dikembangkan selaras dengan pernyataan misinya.	
	Sudah faham	84,38%
	Belum faham	15,63%
	Jumlah	100,00%
10	Tingkat motivasi stakeholder internal atas pernyataan visi pada institusinya.	
	Sangat memotivasi	77,34%
	Kurang memotivasi	19,53%
	Tidak memotivasi	3,13%
	Jumlah	100,00%
11	Tingkat pelaksanaan tugas-tugas yang dilaksanakan stakeholder internal berkontribusi pada pencapaian visi institusinya.	
	Berkontribusi	90,63%
	Tidak berkontribusi	9,38%
	Jumlah	100,00%
12	Tingkat pengetahuan bahwa program-program yang dikembangkan sesuai dengan pelaksanaan misi dan pencapaian visi.	
	Sesuai dengan pelaksanaan misi dan pencapaian visi	79,69%
	Kurang sesuai dengan pernyataan misi dan visi	20,31%
	Sangat tidak sesuai dengan pernyataan misi dan visi	0,00%
	Jumlah	100,00%
13	Tingkat keterlibatan responden dalam pengisian kuesioner sejenis.	
	Pernah mengisi kuesioner sejenis	21,09%
	Belum pernah mengisi kuesioner sejenis.	78,91%
	Jumlah	100,00%

Sumber : data primer (diolah)

Merujuk hasil perhitungan sebagaimana tabel 4.2 di atas, bahwa tingkat pengetahuan tentang pernyataan visi dan misi di institusi responden, 100% responden menyatakan bahwa insitusi mereka telah memiliki pernyataan visi dan misi. Tetapi, ketika ditanyakan tentang sejauhmana hafal tentang pernyataan visi dan misi, sebesar 30,47% menyatakan kurang hafal, 16,41% menyatakan tidak hafal dan 6,25% menyatakan sangat tidak hafal. Hal ini bermakna, sekitar 55% responden tergolong orang yang kurang memahami tentang pernyataan visi dan misi pada institusi mereka. Responden yang menyatakan hafal sebesar 39,84% dan menyatakan sangat hafal hanya sebesar 7,03%.

Yang menarik, sesungguhnya sebagian responden faham dan sangat faham tentang pernyataan misi, sekitar 55% menyatakan faham dan sangat faham (14,06% sangat faham dan 40,63% menyatakan faham), sekitar 45% responden menyatakan kurang faham dan bahkan tidak faham terhadap pernyataan misi institusi mereka. Hal ini dapat dimaknai bahwa responden seungguhnya mau memahami, tetapi tidak mau untuk menghafalkan isi pernyataan misi yang ada di institusi para responden. Bukti dari tingkat pemahaman ini dikaitkan dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa sudah faham atas makna kandungan pernyataan misi yaitu sebesar 92,19% dan hanya 7,81% yang menyatakan tidak faham.

Tingkat pemahaman kandungan pernyataan visi sebagian besar sudah memahami yaitu sebesar 84,38% dan 15,63% yang belum memahami. Selain itu, tingkat pengetahuan dan pemahaman terhadap program yang dikembangkan selaras dengan visi, sebagian besar menyatakan ada keselarasan antara program dan visinya, yaitu sebesar 84,38%. Pernyataan tersebut, didukung data survei sebesar 90,63% responden menyatakan bahwa tugas mereka berkontribusi pada pencapaian visi. Data lain juga menunjukkan hal yang sama, bahwa program-program yang dikembangkan institusi sesuai dengan pelaksanaan misi dan pencapaian visi, sebesar 79,69% responden menyatakan bahwa program sesuai

dengan pelaksanaan misi dan ketercapain visi dan 20,31% responden menyatakan kurang sesuai. Dari sisi kandungan pernyataan visi dan misi yang ada di institusi mereka mengandung motivasi. Sebagian besar responden atau sebesar 77,34% responden menyatakan sangat termotivasi atas kandungan pernyataan visi yang ada pada institusi mereka. Sebesar 19,53% menyatakan kurang termotivasi dan hanya 3,13% menyatakan tidak termotivasi.

Sementara ketika ditanya pada keterlibatan responden pada proses perumusan dan penyusunan pernyataan visi dan misi, sebagian besar responden menyatakan tidak terlibat, yang ditunjukkan dengan hasil survei sebesar 61,72%. Hanya 38,28% menyatakan terlibat, hal ini kemungkinan besar pada responden yang masa kerjanya lebih di atas 11 (sebelas) tahun dan/atau berstatus pimpinan. Namun demikian, ketika ditanya tentang keterlibatan dan pemahaman pada perubahan pernyataan visi dan misi di atas 50% responden menyatakan telah terjadi perubahan dan mereka terlibat pada perubahan tersebut.

## **J. RINGKASAN**

Berdasarkan hasil kajian dokumen tentang pernyataan visi dan misi pada objek penelitian, menunjukkan bahwa pernyataan visi dan misi sangat bervariasi. Nampaknya belum sesuai dengan kaidah-kaidah dalam perumusan pernyataan visi dan misi. Dari sisi kandungan nilai-nilai Islam, sebagian besar sudah mengandung nilai-nilai Islam meskipun belum nampak secara eksplisit. Hal ini, dapat dimungkinkan tingkat pemahaman perumus terhadap pernyataan visi dan misi belum difahami secara baik.

Secara statistik, tingkat pengetahuan dan pemahaman responden atau stakeholder internal pada masing-masing institusi objek penelitian relatif baik. Meskipun mereka tidak terlibat dalam proses perumusan dan penyusunan pernyataan visi dan misi. Sesungguhnya, pernyataan visi dan misi yang baik ketika sebagian besar stakeholder internal terlibat dalam proses tersebut.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab V ini di bagi menjadi tiga sub bab, diantara sub bab tentang analisis pernyataan visi dan misi dalam perspektif teoritik dan nilai-nilai Islam. Sub bab ini memaparkan hasil kajian terhadap kandungan pernyataan visi dan misi masing-masing objek penelitian dari sudut pandang pernyataan visi dan misi dalam konteks Islam. Kedua, pembahasan kajian. Sub bab memaparkan kajian kritis atas kajian pernyataan visi dan misi dan ditinjau dari sisi teori sebagaimana telah dijelaskan pada bab II. Dan ketiga, sub bab ringkasan. Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan ringkasan atas semua hasil kajian.

Masing-masing sub bab dijelaskan sebagai berikut :

#### **K. ANALISIS PERNYATAAN VISI DAN MISI DALAM PERSPEKTIF TEORITIK DAN NILAI-NILAI ISLAM.**

Sub bab ini dimaksudkan untuk memaparkan data hasil penelitian yang dikaji dari sudut pandang teori dan nilai-nilai Islam. Pisau analisis dalam kajian ini bersumber dari kajian teoritik sebagaimana telah dipaparkan pada Bab II sebelum ini, khususnya pada sub bab E (konsep pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam), lebih detail dijelaskan pada tabel 2.2.

Dengan pisau analisis sebagai tabel 2.2 tersebut, diharapkan dapat dijadikan alat analisis dalam mengkaji pernyataan visi dan misi dari objek penelitian. Secara teoritik, visi merupakan keputusan atau gambaran masa depan yang dijadikan cita-cita oleh seluruh institusi. Dalam kontek Islam, sesungguhnya pernyataan visi merupakan ajaran dalam Islam, setiap orang atau umat manusia diwajibkan untuk secara terus menerus memandang jauh ke depan. Rasulullah saw sendiri adalah orang yang futuristic dalam memikirkan masa depan Islam. Yang mana, visi Rasulullah saw adalah mengajarkan tauhid (ke Esaan Allah)

kepada umat manusia. Memang secara eksplisit dalam pentingnya visi dalam al-Qur'an tidak disebutkan, tetapi secara implisit melalui tanda-tanda kekuasaanNya sudah banyak mengandung indikator pentingnya pernyataan visi.

Sementara, misi secara teoritik diartikan sebaga alasan filosofis sesuatu mesti ada. Misi dalam konteks Islam adalah *rahmatan lil alamiin*. Misi Islam sesungguhnya membawah rahmat bagi seluruh umat manusia. Sehingga dengan misi tersebut, diharapkan kemashlahatan dan kesejahteraan dunia akhirat umat manusia dapat terwujud. Dengan demikian, visi dan misi dalam konteks Islam merupakan suatu keharusan yang dimiliki oleh setiap individu, kelompok individu, maupun secara kolektif (organisasi).

Tabel 5.1 berikut merupakan analisis kajian dari pernyataan visi dan misi masing-masing objek penelitian dikaji dari sudut pandang pernyataan visi dan misi dalam konteks Islam.

**Tabel 5.1.**

**Analisis Pernyataan Visi dan Misi dalam Kontek Islam**

<b>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
<p>Menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam pernyataan terdapat kata "menjadi". Yang bermakna "menuju" atau "dalam perjalanan" sebagai universitas Islam terkemuka. Dalam pernyataan visi terdapat 2 (dua) kali istilah "menjadi", hal ini terkesan bertele-tele dan bermakna ganda.</li> <li>2. Belum ada parameter pengukuran yang jelas tentang menjadi universitas Islam "terkemuka" dan "pusat", sehingga istilah "terkemuka" dan "pusat" masih bias atau belum jelas parameternya. Selain itu, kapan menjadi universitas Islam "terkemuka ....." dan "pusat ....." bisa terwujud atau ingin diwujudkan;</li> <li>3. Istilah "penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat" sepatutnya tidak dimasukkan dalam pernyataan visi, karena secara otomatis dan menjadi tugas utama universitas atau perguruan tinggi yaitu menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sebaiknya, pernyataan "menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat" di masukkan dalam pernyataan misi. Karena penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi itulah sesungguhnya misi perguruan tinggi;</li> <li>4. Pernyataan visi yang dikembangkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sangat menantang dan berorientasi masa depan. Hal ini ditunjukkan dalam pernyataannya yaitu "untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu</li> </ol>

	<p>dan kematangan profesional. Tetapi, belum ditemukan dalam dokumen kajian, tentang parameter atau indikator tentang kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional itu sendiri;</p> <p>5. Pernyataan visi yang dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terkesan bertele-tele, kurang singkat, banyak kata yang semestinya tidak perlu, dan kurang <i>feasible</i>.</p>
	<p><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersifat <i>futuristic</i> (arah masa depan), yang dicirikan dengan pernyataan kata "menjadi universitas ....", "untuk menghasilkan lulusan .....", dan "menjadi pusat ....." ;</li> <li>2. Memperhatikan nilai "<i>mashlahah</i>" dan "<i>al-falah</i>" , hal ini tunjukan dengan pernyataan " untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional";</li> <li>3. Secara implisit terdapat nilai <i>tawakal</i>, karena pernyataan menjadikan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional merupakan sebuah usaha atau ikhtiar, tetapi hasil sangat ditentukan oleh banyak variabel, baik variabel nyata dan tidak nyata.</li> </ol>

<b>Pernyataan Misi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keluasan ilmu dan kematangan profesional.</li> <li>2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernyataan misi "selaras" dengan pernyataan visi, tetapi tidak nampak secara spesifik alasan filosofis, mengapa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri atau berupa dari STAIN menjadi UIN. Atau alasan menjadi UIN itu berdiri, istilah "kekohan aqidah, kedalaman spiritual, keluasan ilmua, dan kematangan profesional" bisa dikembangkan meskipun</li> </ol>

<p>ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bercirikan Islam.</p> <p>3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.</p> <p>4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.</p>	<p>tidak harus menjadi universitas;</p> <p>2. Pernyataan "menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat" sepatutnya menjadi misi, bukan visi. Karena keberadaan sebuah perguruan tinggi, khususnya universitas adalah memang untuk menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat;</p> <p>3. Pernyataan misi yang baik harus menjelaskan produk yang diberikan kepada stakeholder, dalam konteks perguruan tinggi, produk yang diberikan berupa pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam pernyataan misi yang dikembangkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak nampak jasa yang diberikan atau ditawarkan;</p> <p>4. Sudah menjelaskan sasaran atau target yang dijelaskan yang diinginkan. Hal ini ditunjukkan dalam pernyataan "mengantarkan mahasiswa memiliki .....", dan "..... kepada penggali ilmu .....", tetapi tidak menjelaskan lokasi proses memberikan pelayanan tersebut;</p> <p>5. Sudah menjelaskan nilai-nilai organisasi, yang ditunjukkan dengan pernyataan "menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar-dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.</p>
--	---

	<p style="text-align: center;"><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p> <p>1. Secara implisit mengandung nilai-nilai tauhid, keberhasilan dan kegagalan "mengantarkan mahasiswa yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluasan ilmu, dan kematangan profesional" hanya karena ijin Allah;</p>
--	---

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berusaha mengangkat harkat dan martabat manusia sama di hadapan Allah kecuali takwa, hal ini tunjukkan pada pernyataan "memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bercirikan Islam";</li> <li>3. Pimpinan dan segenap civitas akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai khalifah bertugas untuk memakmurkan alam dan selalu memikirkan kemashlahatan umat, hal ini terdapat pada pernyataan " mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah";</li> <li>4. Sudah mengandung nilai mas'uliyah (bertanggungjawab) yang ditunjukkan dengan pernyataan " Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia".</li> </ol>
--	--

<b>Universitas Islam Malang (UNISMA)</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
<p>Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlaqul karimah, berlandaskan Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istilah "menjadi ...." bermakna bahwa UNISMA sedang "menuju" atau "dalam perjalanan" menuju perguruan tinggi bertaraf internasional. Tetapi, parameter perguruan tinggi bertaraf internasional tidak ditemukan atau belum dijelaskan. Apa indikator perguruan tinggi bertaraf internasional itu? dan kapan menjadi perguruan tinggi yang benar-benar bertaraf internasional? karena belum ditemukan waktu pencapaiannya;</li> <li>2. Istilah "berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya" sepatutnya tidak dimasukkan dalam pernyataan visi, lebih tepat dimasukkan dalam pernyataan misi. Karena sudah barang tentu perguruan tinggi dalam menyelenggarakan Tri Dharma</li> </ol>

	<p>Perguruan Tinggi berorientasi IPTEK;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Pernyataan visi yang dikembangkan oleh UNISMA bersifat futuristic dan inspiratif, hal ini ditunjukkan dengan pernyataan "bertaraf internasional", tetapi kurang rasional yaitu "untuk kemashlahatan umat", pernyataan ini terlalu bias, sebab umat itu luas. Sebagai perguruan tinggi yang dilayani adalah mahasiswa sebagai segmentasinya.</li> <li>4. Pernyataan visi yang dikembangkan oleh UNISMA sudah bersifat singkat dan padat, tetapi kurang selaras antara pernyataan visi dan misi yang dikembangkan; dan</li> <li>5. Belum ditemukan parameter tentang "berakhlaqul karimah" yang sesuai dengan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah", secara implisit berarti ada "akhlaqul karimah" ajaran ala selain Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah.</li> </ol>
--	---

<b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Bersifat <i>futuristic</i> (arah masa depan) dan menantang, yang dicirikan dengan pernyataan kata "menjadi universitas unggul bertaraf internasional...";</li> <li>5. Memperhatikan nilai "<i>mashlahah</i>" dan "<i>al-falah</i>", hal ini tunjukan dengan pernyataan "untuk kemashlahatan umat yang berakhlaqul karimah", meskipun bersifat bias;</li> <li>6. Secara implisit ada nilai kurang bertanggungjawab (<i>mas'uliyah</i>) sebagai penyelenggara perguruan tinggi berbentuk universitas, yang menghasilkan lulusan dengan berbagai kompetensi dan profesional. Sementara, yang lulusan yang dihasilkan dari pernyataan visi tersebut, yaitu lulusan yang berakhlaqul karimah, sebaiknya menghasilkan lulusan yang kompeten dan profesional sesuai bidangnya yang dilandasi dengan akhlaq</li> </ol>

	<p>karimah;</p> <p>7. Secara implisit terdapat nilai <i>tawakal</i>, karena pernyataan "untuk kemashlahatan umat yang berakhlakul karimah" merupakan perjuangan atau ikhtiar, tetapi hasilnya sangat ditentukan oleh Allah SWT.</p>
Pernyataan Misi	Analisis Deskripsi Kandungan
<p>1. Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemashlahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (<i>world class university</i>).</p> <p>2. Mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah.</p> <p>3. Mengembangkan manajemen universitas yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tata kelola yang baik (<i>good university governance</i>)</p>	<p>1. Belum nampak secara jelas, alasan utama UNISMA sebagai perguruan tinggi dan produk apa yang ditawarkan atau diberikan kepada stakeholder serta teknologi yang digunakan. Misalnya, "menyelenggarakan atau melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi .....";</p> <p>2. Pernyataan "..... menuju universitas berkualifikasi internasional (<i>world class university</i>)" sepatutnya tidak dijadikan misi, tetapi lebih tepat dalam visi;</p> <p>3. Terdapat sasaran sebagai target, yaitu "menyebarkan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah", tetapi belum nampak kepada siapa?</p> <p>4. Mampu menjelaskan nilai-nilai organisasi melalui pernyataan ".... manajemen yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tatakelola yang baik".</p> <p>5. Secara umum pernyataan misi yang dikembangkan oleh UNISMA belum nampak secara eksplisit alasan mengapa UNISMA didirikan.</p>
	Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam
	<p>1. Secara implisit mengandung nilai-nilai tauhid, keberhasilan dan kegagalan "meningkatkan kualitas .....", "mengembangkan dan menyebarluaskan ....", dan mengembangkan manajemen ....." hanya karena ijin Allah;</p> <p>4. Pimpinan dan segenap civitas akademik</p>



	<p>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai khalifah bertugas untuk memakmurkan alam dan selalu memikirkan kemashlahatan umat, yang ditunjukkan dengan pernyataan "menyebarkan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah";</p> <p>2. Sudah mengandung nilai mas'uliyah (bertanggungjawab) yang ditunjukkan dengan pernyataan "mengembangkan manajemen universitas yang akuntabel .....";</p>
--	--

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Hikam Malang	
Pernyataan Visi	Analisis Deskripsi Kandungan
<p>Menjadi lembaga pendidikan rujukan dalam pengembangan keilmuan keislaman, pengembangan lembaga (pesantren) dan dakwah multi kultural. Oleh karena itu, dalam setiap gerak dan kegiatannya, Ma'had Aly Al-Hikam senantiasa melakukan inovasi, interpretasi, dan reinterpretasi, serta mengambil inisiatif terhadap pengelolaan perubahan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="783 1059 1380 1570">1. Istilah "menjadi ...." bermakna bahwa STAI Al-Hikam sedang "menuju" atau "dalam perjalanan" menjadi lembaga pendidikan tinggi rujukan dalam pengembangan keilmuan, keislaman, pengembangan lembaga (pesantren) dan dakwah multikultural. Tetapi, kapan (waktu) cita-cita dan indikator keberhasilan bahwa STAI Al-Hikam benar-benar menjadi rujukan. Belum ditemukan dalam dokumen kajian sebagai sumber data penelitian, tentang waktu yang dicita-citakan dan indikator keberhasilannya;</li> <li data-bbox="783 1585 1380 1771">2. Istilah "Oleh karena itu, ...." sepatutnya tidak dijadikan kalimat dalam pernyataan visi. Karena pernyataan visi yang baik jika, feasible, singkat, padat, jelas, bisa diukur.</li> <li data-bbox="783 1787 1380 1930">3. Pernyataan "inovasi, interpretasi, dan re-interpretasi serta inisiatif.... " sebaiknya tidak dimasukkan dalam pernyataan visi. Lebih tepat dimasukkan dalam Program-</li> </ol>

	<p>Program Strategis;</p> <p>4. Pernyataan visi yang dikembangkan kurang menarik, kurang inspiratif, kurang menantang, sulit untuk diukur tingkat ketercapaiannya, dan pernyataan visi yang dikembangkan sangat masif;</p> <p>5. Belum nampak secara jelas, siapa sesungguhnya yang menjadi stakeholder kunci yang dijadikan sasaran strategis.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p> <p>1. Belum nampak bahwa tugas pengelola STAI Al-Hikam sebagai <i>khalifah</i> dan belum mengandung nilai-nilai <i>kemashlahatan</i>, karena tidak nampak siapa yang menjadi target umat/masyarakat;</p> <p>2. Bersifat futuristic yang ditunjukkan dengan pernyataan "menjadi .....", tetapi tidak berorientasi masa depan (<i>future oriented</i>), karena tidak ditunjukkan waktu pencapaian;</p> <p>3. Tingkat ketercapaian dari pernyataan visi yang dikembangkan susah diukur (<i>un-measurable</i>), karena tidak ada target yang diinginkan dalam menciptakan jasa pendidikan.</p>
<b>Pernyataan Misi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
<p>1. Mengembangkan pesantren secara keilmuan maupun secara kelembagaan dan melakukan pencerahan kepada masyarakat melalui kegiatan ta'lim, tarbiyah, ta'dib, dan irsyad dengan menumbuhkembangkan sikap dan perilaku inovatif, kreatif, dan reinterperatif, serta kecakapan untuk mengelola perubahan.</p> <p>2. Meningkatkan kompetensi lulusan pesantren melalui</p>	<p>1. Belum nampak secara jelas, alasan utama STAI-Al-Hikam sebagai perguruan tinggi dan produk apa yang ditawarkan atau diberikan kepada stakeholder. Misalnya, "menyelenggarakan atau melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi .....";</p> <p>2. Sudah mengandung sasaran sebagai target produk yang ditunjukkan melalui pernyataan "..... kepada masyarakat melalui kegiatan ta'lim, tarbiyah, ta'dib, dan irsyad ....." dan "meningkatkan kompetensi lulusan ..... ;</p>

<p>pembekalan dan penguatan di bidang ilmu alat, yakni bahasa dan perangkat metodologi berpikir ilmiah, serta pengembangan wawasan.</p>	<p>3. Belum ada pernyataan yang menjelaskan nilai-nilai organisasi yang dikembangkan;</p> <p>4. Secara umum pernyataan misi yang dikembangkan oleh STAIN Al-Hikam terlalu lemah sebagai perguruan tinggi yang ada di lingkungan pondok pesantren.</p>
	<p><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p>
	<p>1. Mengandung nilai-nilai <i>rahmatan lil alamiin</i>;</p> <p>2. Mengandung nilai khalifah, yang ditunjukkan dengan pernyataan "..... melalui kegiatan ta'lim, tarbiyah, ta'dib, dan irsyad .....".</p>
<p><b>Madrasan Aliyah Negeri (MAN) Bilingual Junrejo Batu</b></p>	
<p><b>Pernyataan Visi</b></p>	<p><b>Analisis Deskripsi Kandungan</b></p>
<p>Terciptanya Generasi Islam yang cerdas, terampil, berakhlakul karimah, serta berwawasan global.</p>	<p>1. Pernyataan visi yang dikembangkan oleh MA Bilingual Junrejo Kota Batu ini sangat singkat, padat, rasional dan misi diukur, tetapi pernyataan visi tidak dijelaskan waktu pencapaian. Sehingga pernyataan visi ini bersifat jangka panjang dan bersifat tanpa batas;</p> <p>2. Selain itu, pernyataan visi tersebut mengandung makna berorientasi masa depan (future oriented), yang ditunjukkan pada pernyataan "terciptanya ...";</p> <p>3. Belum ditemukan <i>breakdown</i> atas pernyataan visi yang dikembangkan, misalnya <i>breakdown</i> tentang parameter generasi Islam yang cerdas itu apa, generasi Islam yang trampil itu bagaimana?, indikator terampil itu apa? terampil dalam bidang apa? indikator generasi Islam yang berakhlakul karimah itu apa? dan generasi berwawasan global indikatornya apa?</p> <p>4. Pernyataan visi yang dikembangkan kurang selaras dengan misi yang ada.</p>

	<p>Dalam misi disebutkan dalam bidang kebahasaan, sementara dalam pernyataan visi tidak sebutkan, sehingga istilah "trampil" masih relatif umum.</p>
	<p><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p>
	<p>Dalam pernyataan visi tersebut mengandung nilai-nilai :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemashlahatan (<i>mashlahah</i>) umat manusia, hal ini ditunjukkan dalam pernyataan "terciptanya generasi Islam ....";</li> <li>2. Kesejahteraan (al-falah) dunia akhirat, yang ditunjukkan pada pernyataan "berakhlakul karimah", "cerdas", dan "trampil".</li> <li>3. Secara eksplisit terdapat nilai-nilai tawakal, karena menciptakan generasi Islam yang cerdas, trampil, yang berakhlakul karimah merupakan usaha atau ikhtiar, hasilnya dari ikhtiar tersebut sangat ditentukan oleh banyak variabel;</li> <li>4. Pimpinan dan civitas akademik merupakan khalifah yang berusaha menjadi peserta didik yang memiliki manfaat bagi masyarakat dan kesejahteraan bagi peserta didik itu sendiri.</li> </ol>
<p><b>Pernyataan Misi</b></p>	<p><b>Analisis Deskripsi Kandungan</b></p>
<p>Menyelenggarakan pendidikan yang unggul dan terampil di bidang kebahasaan yang bernuansa keislaman</p>	<p>Pernyataan misi yang dikembangkan cukup bagus yaitu singkat dan padat. Tetapi, kurang jelas produk pendidikan yang diberikan kepada peserta didik atau masyarakat, hanya tertera "pendidikan". Selain itu, kurang nampak target yang dijadikan sasaran dalam penyelenggaraan pendidikan. Belum ada breakdown indikator yang dimaksud dengan pendidikan yang unggul. Di sisi lain, kurang eksplisit reasoning MA Bilingual ini didirikan.</p>

	<b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b>
	Dalam pernyataan misi tersebut mengandung nilai-nilai rahmatan lil alamiin, yang termaktub dalam pernyataan "bernuansa keislaman". Dan mengandung nilai-nilai pimpinan dan guru sebagai khalifah.

<b>Madrasah Tsanawiyah (MTsN) Junrejo Batu</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
Terwujudnya madrasah yang berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK serta berwawasan Lingkungan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernyataan visi yang dikembangkan oleh MTsN Junrejo Kota Batu ini cukup bagus, yaitu singkat, padat, dan rasional serta selaras dengan pernyataan misinya;</li> <li>2. Belum ditemukan <i>breakdown</i> indikator dari masing-masing kata kunci, misalnya "madrasah yang berkualitas", "IMTAQ", "IPTEK", dan "berwawasan lingkungan". Pernyataan visi tersebut, secara eksplisit yang berkualitas adalah madrasahnyanya, bukan peserta didik atau lulusannya;</li> <li>3. Pernyataan visi kurang menantang, karena kata yang digunakan adalah "terwujudnya". Istilah terwujudnya kurang mendorong orang menjadi lebih bagus, sebaiknya menggunakan istilah "menjadi ..... dalam rangka .....";</li> <li>4. Susah dilakukan pengukuran tingkat ketercapaian dari visi, karena tidak diikuti dengan <i>breakdown</i> yang lebih detail.</li> </ol>
	<b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang futuristic, karena istilah yang digunakan "terwujudnya", bukan "menjadi..."</li> <li>2. Nilai-nilai <i>mashlahah</i> dan <i>al-falah</i> belum nampak secara jelas, karena yang berkualitas</li> </ol>

	dalam IMTAQ dan IPTEK adalah madrasahny, sebaiknya ada sasaran target.
--	--

Pernyataan Misi	Analisis Deskripsi Kandungan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam yang bertanggung-jawab dalam pembentukan insan berakhlakul karimah.</li> <li>2. Melaksanakan pembelajaran efektif dan inovatif dengan pendekatan CTL untuk meningkatkan kompetensi siswa.</li> <li>3. Menumbuhkan semangat berprestasi, kritis, kreatif dan budaya tertib seluruh warga madrasah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjelasan tentang alasan berdirinya lembaga pendidikan MTsN kurang nampak secara tegas, tetapi secara implisit sudah menggambarkan tugas dan tanggungjawab sebagai lembaga pendidikan;</li> <li>2. Pernyataan misi yang relatif luas, sehingga terkesan kurang fokus terhadap misi sebagai penyelenggaran pendidikan tingkat menengah;</li> <li>3. Dalam pernyataan misi sudah mengandung produk atau jasa yang ditawarkan oleh penyelenggara pendidikan, diantara "pembelajaran efektif dan inovatif", "kegiatan ekstrakurikuler".</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Memantapkan kegiatan ekstra kurikuler untuk menggali bakat-minat siswa bidang seni budaya dan olah-raga .</li> <li>5. Menciptakan suasana lingkungan pendidikan berwawasan ilmiah dengan fasilitas yang memadai , sehat, kondusif, dan harmonis.</li> <li>6. Meningkatkan peran serta stakeholders dalam pengembangan madrasah yang memenuhi standar nasional pendidikan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengandung nilai-nilai rahmatan lil alamiin, yang ditermaktub dalam pernyataan "... untuk meningkatkan kompetensi siswa";</li> <li>2. Secara eksplisit mengandung nilai-nilai tauhid, manusia hanya mampu berusaha atau ikhtiar, sementara hasilnya sangat ditentukan oleh banyak faktor baik faktor rasional maupun faktor tidak rasional;</li> <li>3. Mengandung nilai-nilai al-falah, "... untuk meningkatkan kompetensi siswa" dan "... untuk menggali bakat-minat siswa bidang seni budaya dan olah raga";</li> <li>4. Mengandung nilai-nilai mashlahah, pada pernyataan "menumbuhkan ....", "menumbuhkan ....", "menciptakan ....", dan "meningkatkan .....".</li> </ol>

<b>Sekolah Menengah Atas (SMA) Al-Izza Batu</b>	
<b>Pernyataan Visi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
Mewujudkan lembaga pendidikan muslimah yang unggul dan kompetitif hingga melahirkan generasi muslimah yang memiliki kemampuan memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi yang dikembangkan oleh SMA Al-Izza Kota Batu cukup singkat, padat, dan rasional serta bisa diukur tingkat keberhasilannya. Namun, kurang menantang, sebab istilah "mewujudkan ..." lebih menantang jika menggunakan istilah "menjadi ....";</li> <li>2. Secara implisit mengandung gerakan orientasi ke masa depan (<i>future oriented</i>);</li> <li>3. Sangat inspiratif, yang ditunjukkan pada pernyataan "... yang unggul dan kompetitif untuk melahirkan generasi muslimah yang memiliki kemampuan ....."</li> <li>4. Belum ditemukan breakdown indikator dari masing-masing parameter, misalnya "... yang unggul", "kompetitif", "kemampuan memikul amanah Allah".</li> <li>5. Pengukur tingkat keberhasilan daripada visi yang dikembangkan, relatif sulit. Misalnya "...memiliki kemampuan memikul amanah Allah...".</li> </ol>
	<b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengandung nilai-nilai futuristic, mashlahah, al-falah, dan secara implisit mengandung nilai mas'uliyah.</li> <li>2. Secara implisit mengandung nilai tauhid, sebab lembaga pendidikan hanya berusaha atau berikhtiar, hasil yang dicita-citakan sangat ditentukan oleh Allah.</li> </ol>

<b>Pernyataan Misi</b>	<b>Analisis Deskripsi Kandungan</b>
Menyelenggarakan lembaga pendidikan muslimah dengan sistem integral yang memadukan aspek intelektual, melta-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernyataan misi yang dikembangkan oleh SMA Al-Izza relatif bagus, karena sangat singkat dan padat serta menjelaskan reasoning sebagai lembaga pendidikan</li> </ol>

<p>spiritual, dan life-skills sehingga dapat melahirkan generasi muslimah yang bertakwa, cerdas dan mandiri.</p>	<p>"menyelenggarakan .....";</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menjelaskan produk yang diberikan kepada peserta didik dan menjelaskan sasaran sebagai target dari pendidikan yang diberikan, "... dapat melahirkan generasi muslimah yang bertakwa, cerdas dan mandiri";</li> <li>3. Mampu menjelaskan nilai-nilai institusi, yaitu pada pernyataan "... memadukan aspek intelektual, mental-spiritual, dan life-skills"</li> </ol>
	<p><b>Analisis Kandungan Nilai-Nilai Islam</b></p>
	<p>Dalam pernyataan misi yang dikembangkan, secara implisit terdapat nilai-nilai, diantaranya :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rahmatan lil alamiin, mashlahah, al-falah, khalifah, mas'uliyah.</li> <li>2. Mengandung nilai tawazun, "...pendidikan muslimah", "... melahirkan generasi muslimah", hal ini sesuai dengan apa yang dijadikan segmentasi yaitu peserta didik perempuan.</li> </ol>



## L. PEMBAHASAN HASIL KAJIAN

Berdasarkan kajian sebagaimana tabel 5.1 tersebut di atas, dari sisi konteks, perumusan pernyataan visi dan misi sangat bervariasi. Hal ini disesuaikan paradigma perumus. Semua pernyataan visi telah menggambarkan arah tujuan yang diinginkan atau dicita-citakan. Hal ini selaras dengan beberapa pandangan dengan (Gaspersz, 2004; Haim, 2005; Pitts & Lei, 2006; David, 2009; Porth, 2003). Meskipun dari pernyataan visi yang dikembangkan sulit untuk dilakukan pengukuran. Dan semua pernyataan visi yang ada, tidak jelas dan tegas kapan cita-cita sebagaimana di gambarkan dalam pernyataan visi bisa dicapai. Seharusnya, pernyataan visi yang baik, sebaiknya bisa dilakukan pengukuran tingkat ketercapaiannya. Sangat variasinya pernyataan visi yang ada di lembaga pendidikan Islam sebagai objek penelitian tersebut di atas, disebabkan belum ada kesepakatan secara umum tentang bagaimana perumusan visi yang efektif. Sementara, visi yang baik harus memberikan motivasi, inspiratif, dan bahkan mampu merangsang kinerja bagi orang-orang yang terlibat dalam institusi tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Collins dan Porras (1991) yang dikutip oleh Heene, dkk. (2010), menyatakan bahwa visi harus menorehkan inspirasi dan motivasi sebagai dasar menggerakkan stakeholder organisasi.

Dengan pernyataan visi yang efektif, diharapkan dapat menciptakan dasar-dasar, ambisi atas tujuan yang diinginkan, sebagaimana pendapat Kantabutra dan Avery, 2002). Hanya saja, sebagian besar proses perumusan visi, adalah cerminan keinginan pendiri atau pemimpin, bukan cita-cita yang diinginkan oleh suatu komunitas. Perumusan visi yang baik ketika, memang menjadi cita-cita komunitas atau organisasi, bukan keinginan individu-individu. Visi universitas of Hawai'i Hilo (2010), merupakan cita-cita komunitas dari universitas yang bersangkutan yang menggambarkan universitas di masa depan yang diinginkan.

Sesungguhnya, visi dalam pandangan Islam bersifat abadi dan menyatu dalam satu-kesatuan diri manusia. Setiap manusia hidup di dunia tentunya mempunyai visi, yaitu tauhid, kembali kepadanya. Sebagaimana dikatakan oleh Hafidhuddin & Tanjung (2003), Mohd. Shahr (1991), Widjajakusuma & Yusanto (2002). Yang mana, visi Islam sebagai ajaran yang dibawah oleh Rasulullah saw, adalah tauhid. Namun, demikian kandungan visi harus memberikan kemashlahan dan al-falah bagi umat manusia, minimal stakeholder yang ada dalam sebuah institusi.

Berdasarkan hasil wawancara sebagian guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Junrejo, ketika ditanya, tentang keberadaan pernyataan visi yang ada, semua guru yang ditemui menyatakan tidak tahu. Hal ini membuktikan bahwa, perumusan pernyataan visi relatif serius. Berdasarkan hasil survei sekitar 45% responden menyatakan kurang bahkan tidak faham tentang pernyataan visi yang ada di institusi mereka. Ada lebih dari 50% responden menyatakan tidak hafal tentang pernyataan visi yang ada di institusi mereka. Hal ini, membuktikan bahwa pernyataan visi yang ada, khususnya di institusi pendidikan Islam masih dijadikan sebagai pacangan belum dijadikan guideline dalam melaksanakan aktivitas dan mengembangkan program. Sementara, Ambler (2013) menyatakan bahwa pernyataan visi, berfungsi (1) sebagai petunjuk (guideline) untuk pengambilan keputusan; (2) sebagai arah dalam menyusun persiapan di masa yang akan datang; (3) mampu memberikan arahan, apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan; (4) sebagai alat untuk memberdayakan staf dan membantu usaha mereka.

Ketidak fahaman tersebut, menjadi sangat logis ketika mereka tidak merasa terlibat dalam proses perumusan visi. Nilai-nilai musyawarah tidak dijadikan acuan dalam melakukan perumusan visi. Berdasarkan hasil survei, lebih dari 60% merasa tidak pernah terlibat dalam proses perumusan visi pada institusi mereka. Tetapi, yang menarik 100% responden menyatakan bahwa institusi mereka telah memiliki pernyataan visi. Berbeda dengan Kepala SMA Al-Izzah, ketika ditanya tentang pernyataan visi, ia menyatakan secara tegas, bahwa perumusan visi melalui proses dengan melibatkan beberapa stakeholder kunci internal.

Sementara pernyataan misi, sebagian besar belum menggambarkan tugas utama sebagai lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara salah satu informan, ia menyatakan bahwa pernyataan misi adalah penjabaran dari visi. Hal ini berbeda dengan pernyataan Siagian (2005), yang menyatakan bahwa misi merupakan penjelasan tentang maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain meskipun bidang garapan berbeda. Johnson, dkk (2008) menyatakan bahwa pernyataan misi menggambarkan tujuan utama organisasi sejalan dengan nilai-nilai dan harapan stakeholder. Dengan demikian, banyak perumus pernyataan misi sesungguhnya belum memahami teori dan konsep pernyataan misi yang baik. Banyak pernyataan misi dari objek penelitian, terkadang bersifat bias, bahkan tidak fokus sesuai produk yang diatwarkan. Pernyataan misi yang efektif, jika mampu dijadikan kerangka kerja menyeluruh, mencakup kemampuan, tujuan, sasaran, nilai-nilai inti, sebagai standar perilaku, dan model dalam mengembangkan institusi mereka.

Beberapa pernyataan misi, belum mampu menjawab atas pertanyaan-pertanyaan "mengapa Anda disini?", "mengapa Anda ada?", "apa yang Anda lakukan?", "apa fungsi organisasi Anda melakukan itu?", dan "untuk siapa?". Merujuk Heen, dkk (2010), pernyataan misi yang efektif, jika (1) mengandung filosofi dasar keberadaan organisasi; (2) mengandung tujuan dan strategi organisasi; dan (3) mengandung nilai, norma, dan budaya. Namun, beberapa pernyataan misi dari lembaga pendidikan Islam sebagai objek penelitian, sesungguhnya sebagian besar sudah mengandung statemen tersebut, meskipun terkadang masing dinyatakan secara implisit. Oursight Consulting Group Inc (2006), menyatakan bahwa pernyataan misi yang efektif, jika dicirikan dengan (1) clear, bukan kalimat kompleks dan tidak bias; (2) concise, semakin singkat dan padat semakin baik; (3) catchy, tidak menggunakan bahasa sehari-hari; dan (4) memorable, mampu diingat dan dijelaskan.

Selaras dengan Heen, dkk, Darbi (2012), berpandangan pernyataan misi yang efektif, jika : (1) merangkum semua tujuan organisasi; (2) mengandung keyakinan dasar, filosofi, ajaran, prinsip-prinsip, nilai-nilai, aspirasi organisasi; (3) menggambarkan *stakeholder* organisasi; (4) menggambarkan skope dan batasan organisasi dalam konteks produk, pasar sasaran; dan geografi; (5) menggambarkan komitmen untuk tujuan keuangan dan ekonomi organisasi; (6) menggambarkan komitmen survive dan pertumbuhan jangka panjang; (7) menggambarkan identitas, perbedaan kemampuan dan dasar keunggulan kompetitif; dan (8) menggambarkan maksud organisasi dalam menciptakan nilai untuk *stakeholder* meliputi pemilik, tenaga kerja, dan pelanggan.

Oleh sebab itu, berdasarkan pandangan di atas, beberapa pernyataan misi yang ada di lembaga pendidikan Islam, sebagian ada yang efektif, sebagian lain belum efektif. Namun, secara umum pernyataan visi sudah menggambarkan cita-cita yang dicapai di masa yang akan datang, meskipun secara implisit tidak jelas kapan cita-cita itu tercapai. Berdasarkan kajian, pernyataan visi yang ada mengandung nilai-nilai Islam futuristic, manusia sebagai khalifah, mashlahah, al-falah, mas'uliyah, dan tawakal.

Dalam konteks manajemen Islam, sesungguhnya visi dan misi sudah ada sejak lahirnya Islam. Hal ini dibuktikan dengan kalimah "yudabbiru", sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an surat Yunus ayat 3 dan surat Al-Ahzab, ayat 21. Kandungan pernyataan misi dan visi dalam konteks Islam tidak terlepas dari tujuan akhir ajaran Islam itu sendiri yaitu tercapainya kemashlahatan (*mashlahah*) dan kesejahteraan dunia dan akhirat (*al-falah*). Merujuk Umer Chapra (t.th), menyatakan bahwa untuk mencapai hal tersebut perlu pendekatan konsep maqāsid

al-Sharī'ah. Yang mana, syariah mempunyai arti sebagai undang-undang, aturan-aturan dan ketetapan-ketetapan Allah swt yang diperuntukkan untuk manusia dalam rangka mengatur hubungan dengan Allah SWT dan sesama untuk mencapai kesejahteraan, keamanan dan kedamaian di dunia dan mencapai kehidupan abadi di akhirat kelak (Jafril, 2001). Sehingga syariah Islam berusaha untuk menggalakkan pengamalan cara hidup yang teratur dan baik atau mengajak kepada kebaikan dan menghalang kemungkaran (Ismail, 2000).

Dalam pandangan Islam, visi bersifat abadi dan menjadi satu-kesatuan dalam setiap diri manusia (Hafidhuddin & Tanjung 2003), yaitu tauhid (Mohd. Shahar 1991), yang selaras dengan tuntunan ajaran Islam dalam rangka meraih keridhaan Allah swt (Widjajakusuma & Yusanto 2002). Manusia sendiri adalah puncak dari ciptaan Allah (Q.S. At-Thiin:4), manusia merupakan makhluk yang dimuliakan oleh Allah dan diletakkan dibanding makhluk lain (Q.S. Al-Isra:70), manusia merupakan makhluk yang dipercaya oleh Allah sebagai Khalifah di muka bumi (Q.S. Al-Baqarah : 30; Shad :36), manusia dibekali oleh Allah berbagai potensi berupa panca indera, akal pikiran, hati, dan sanubari (Q.S. As-Sajadh : 9).

Visi Islam itu sendiri adalah tauhid (Mohd. Shahar 1991). Tauhid adalah istilah Arab yang secara harfiah berarti "membuat jadi satu" atau "menyatukan" (Ensiklopedi Oxford 2001), atau "meng-esa-kan" (Madjid 2000; Rais 1999), yang bermakna penegasan tentang kemurnian keesaan Allah swt (QS al-Ikhlās:1-4). Tauhid bermakna hanya Allah swt sebagai Tuhan sekalian alam dan Maha Berkuasa ke atas sekalian makhluk-Nya (Wan Liz Ozman 1996). Untuk memperkukuh jiwa tauhid, manusia harus menyadari dan memahami hakikat hidup manusia (Al Qardhawy 1999). Oleh sebab itu, apa pun yang diamalkan oleh manusia tidak boleh terlepas dari kebenaran dan percaya terhadap wujudnya Allah swt (Madjid et al. 1989).

## **M. RINGKASAN**

Secara umum kandungan pernyataan visi dan misi di lembaga pendidikan Islam sudah selaras dengan beberapa teori yang ada. Dari pernyataan visi yang ada, sebagian kecil sudah sangat efektif, tetapi sebagian besar belum efektif. Bahkan dari pernyataan visi yang ada belum bersifat futuristik dan menantang. Pada aspek pernyataan misi, sebagian besar pernyataannya belum menggambarkan filosofi keberadaan atau tugas-tugas yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam. Dari sisi tingkat pengetahuan dan pemahaman serta keterlibatan stakeholder internal, sangat bervariasi. Tingkat pengetahuan tentang visi hampir semua stakeholder menyatakan mempunyai pengetahuan tentang pernyataan visi dan misi. Tetapi dari sisi

pemahaman masih sebagian kecil yang faham tentang pernyataan visi dan misi. Begitu juga keterlibatan stakeholder dalam proses perumusan pernyataan visi dan misi masih relatif kecil. Sehingga, sangat dimungkinkan sekali, stakeholder dalam menjalankan tugas atau menyusun program tidak berpedoman dengan visi dan misi yang dikembangkan. Selain itu, ketidaklibatan stakeholder, menjadi resisten atas kegagalan visi dan misi. Salah satu indikator kegagalan visi dan misi, jika visi dan misi tidak dijadikan guideline dalam menyelenggarakan pendidikan.

Sementara dari sisi nilai-nilai Islam yang terkandung dalam kandungan pernyataan visi dan misi, secara implisit sudah mengandung nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam. Hal ini dibuktikan dengan beberapa statemen menggunakan istilah-istilah yang islami.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V ini di bagi menjadi dua sub bab, yaitu sub bab kesimpulan dan sub bab saran. Sub bab kesimpulan merupakan kesimpulan dari semua temuan dan kajian yang telah dilakukan selaras dengan rumusan masalah penelitian. Adapun masing-masing sub bab dipaparkan sebagai berikut :

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan :

1. Kandungan pernyataan visi dan misi, secara implisit dan eksplisit mengandung nilai-nilai Islam. Pada semua pernyataan visi bersifat futuristic, mengandung makna mashlahah, al-falah, mas'uliyah, khalifah. Tetapi di sisi konten, pernyataan visi sangat bervariasi. Variasi pernyataan visi ini disebabkan oleh cara pandang para perumus pernyataan visi. Hal ini, disebabkan oleh perumus pernyataan visi dan misi sebagian besar adalah pimpinan atau pendiri. Berdasarkan hasil survei, stakeholder internal sebagian besar merasa tidak terlibat dalam proses perumusan pernyataan visi dan misi, bahkan masih banyak dari mereka yang tidak faham dan tidak hafal. Ada beberapa pernyataan visi yang masih bersifat bias, belum fokus dan tidak menantang. Sebagian yang lain, masih menggunakan kalimat kompleks sehingga terkesan bertele-tele.
2. Tingkat pengetahuan dan pemahaman terhadap pernyataan visi dan misi sangat bervariasi. Tingkat pengetahuan stakeholder internal terhadap pernyataan visi dan misi sebesar 100%, artinya semua stakeholder mempunyai pengetahuan tentang visi dan misi. Tetapi, dari aspek pemahaman, sekitar 55% stakeholder internal sudah faham terhadap kandungan pernyataan visi dan misi. Segi hafalan kandungan pernyataan visi dan misi lebih dari 50% stakeholder internal menyatakan tidak hafal. Tingkat keterlibatan stakeholder dalam proses perumusan pernyataan visi dan misi lebih dari 50% menyatakan tidak pernah terlibat.

#### **B. SARAN**

Berdasarkan hasil kajian ini, disarankan :

1. Sebaiknya dalam merumuskan visi dan misi melibatkan stakeholder kunci internal dalam rangka mengurangi kegagalan atas pernyataan visi dan misi;
2. Sebaiknya dalam perumusan visi dan misi harus memperhatikan bisnis inti institusi;
3. Sepatutnya dalam merumuskan visi dan misi, menggunakan kalimat sederhana, padat, ringkas, dan produktif yang diikuti dengan breakdown indikator masing-masing kata kunci dalam pernyataan visi dan misi;
4. Kata-kata dalam pernyataan visi dan misi sebaiknya bersifat futuristic dan menantang serta menjadi inspirasi semua orang yang ada dalam institusi;
5. Sebaiknya kandungan dalam pernyataan visi dan misi mengandung nilai-nilai Islam, diantaranya futuristic, mashlahah, al-falah, ma'uliyah, tauhid, tawakal, dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abell, D. F. (1980). "Defining the business: the starting point of strategic planning", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ackoff, R. L. (1987). "Mission statements", *Planning Review*, Vol. 15, pp. 30-31.
- Ahmad Ibrahim, Abi Sinn. 1991. *Pengurusan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Allison, Michael & Kaye, Jude. 2005. *Perencanaan strategis bagi organisasi nirlaba*. (pedoman praktis & buku kerja. Terj. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Al-Munawar, Said Agil Husin. 2004. *Al-Qur'an membangun tradisi kesalehan hakiki*. Cet. ke-3. Jakarta. Ciputat Press.
- American Alliance of Museums, 2012. Developing a Mission Statement. <http://www.aamus.org/docs/default-source/continuum/developing-a-mission-statement-final.pdf?sfvrsn=4>
- Amran, Noor Afza. 2012. Mission Statement and Company Performance: Evidence from Malaysia. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 2, No.4; April 2012
- Analui, F. and Karami, A. (2002). "CEOs and the development of the meaningful mission statement", *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 3, pp. 13-20.
- Anthony, Sotunde Olalekan. 2012. The Pacific Journal of Science and Technology. Volume 13. Number 1. May 2012. Hlm 389-397.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azman, Che Omar. 2003. *Pengurusan di Malaysia dari perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Baetz, M. C. and Bart, C. K. (1996). "Developing mission statements which work" *Long Range Planning*, Vol. 29 no. 4, pp. 290-305.
- Bain et al.(1996) in Bart, C. K., Bontis N. and Tagger, S. (2001). "A model of the impact of mission statements on firm performance", *Management Decision*, Vol. 39 No.1, pp. 9-18.
- Bart, C. K., Bontis N. and Tagger, S. (2001). "A model of the impact of mission statements on firm performance", *Management Decision*, Vol. 39 No1., pp. 9-18.
- Bart, C.K., and Tabone, J. C. (1998). "Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not- For-Profit Health Care Sector." *Health Care Management Review*, 54-69



- Bartkus, B. R., Glassman, M. and McAfee, R. B. (2004). "A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: a content analysis", *European Management Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 393- 401.
- Bartkus, B. R., Glassman, M. and McAfee, R. B. (2004). "A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: a content analysis", *European Management Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 393- 401.
- Bratianu, C. (2008) A dynamic structure of the organizational intellectual capital, in: Naaranoja, M. (ed. ) *Knowledge management in organizations*, pp. 233-243, Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Bratianu, C. , Jianu, I. , Vasilache, S. (2007) *Integrators for organizational intellectual capital*. IC Congress, Inholland University, The Netherlands, 3-5 May, Amsterdam.
- Bratianu, C. , Jianu, I. , Vasilache, S. (2007) *Integrators for organizational intellectual capital*. IC Congress, Inholland University, The Netherlands, 3-5 May, Amsterdam.
- Bratianu, C. 2005. *Managementul strategic*. Craiova: Editura Universitaria
- Bratianu, C.(2008. A dynamic structure of the organizational intellectual capital, in: Naaranoja, M. (ed. ) *Knowledge management in organizations*, pp. 233-243, Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Bratianu, Constantin Dan Balanescu, Georgiana Victoria. 2008. Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing (2008) Vol. 3, No. 3, pp. 19-38*.
- Bratianu, Constantin Dan Balanescu, Georgiana Victoria. 2008. Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis Of The Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing (2008) Vol. 3, No. 3, pp. 19-38*.
- Brecken, Dan. 2004. Leadership Vision and Strategic Direction. *The Quality Management Forum*. Volume 30, Nomor 1, pp. 5-7.
- Brown, William A dan Yoshika, Carlton F. 1003. Mission Attachment And Satisfaction as Factors in Employee Retention. *NonProfit Management and Leadership*. Vo.14/1. pp. 5-18.
- Bryson, M., John. 2004. *Strategic planning for public and nonprofit organizations (A guide to strengthening and sustaining organization achievement)*. Ed. ke-3. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Bungin, Burhan 2004. *Metodologi penelitian kualitatif (aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Campbell, A. (1989). "Does your organization need a mission statement?" *Leadership and Organization Development*, Vol. 10 No. 3, pp. 3-9.
- Campbell, A. (1997). "Mission statements", *Long Range Planning*, Vol.30 No. 6, pp.931-932
- Campbell, A. (1997). "Mission statements", *Long Range Planning*, Vol.30 No. 6, pp.931-932

- Campbell, A. and Yeung, S. (1991). "Creating a sense of mission", *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 4, pp 10-20. Campbell, A. and Tawadey, K. (1992). *Mission and Business Philosophy*, Butterworth-Heinemann, Oxford. Coulson-Thomas, C. (1992), "Strategic vision or strategic con? Rhetoric or reality?", *Long Range Planning*, Vol. 22 No. 1, pp. 90-97.
- Cascade, t.th. How to Write a Good Vision Statement. <https://www.executestrategy.net/blog/write-good-vision-statement/>
- Chapra, M. Umer. t.th. *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqāsid Al-Sharī'ah*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute Islamic Development Bank.
- Churchill, N. and Lewis, V. (1983). "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp 30-50.
- Collins, J. C. and Poras, J. I. (1991). "Organisational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Fall.
- Collins, J. C. and Poras, J. I. (1991). "Organisational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Fall.
- Collins, Robyn dan Nichols, Wendy. 2008. Five Common Strategy Planning Mistakes. Sumber : [www.strategicplanning4schools.com/ .../Five CommonStrategicPlanningM](http://www.strategicplanning4schools.com/.../Five CommonStrategicPlanningM).
- Colquit, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. 2011. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, W., John. 2002. *Research design (qualitative & quantitative approaches)*. Terj. Nur Khabibah. Jakarta: KIK Press.
- Dafid, R. Fred. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daniel, A.L. (1992). "Strategic Planning-the role of the chief executive", *Long Range Planning*, Vol. 25, April. David, F. R. (1993). *Strategic Management*, (Fourth Edition), Macmillan, New York.
- Darbi, William Phaniel Kofi. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 14 [Special Issue – July 2012]. Hlm 95-109.
- Daud. 2000. Pengurusan Islam: falsafah, ciri dan profesionalisme. Dlm. Abdul Ghafar Don, Berhanundin Abdullah, Zulkiple Abd. Ghani. *Dakwah dan pengurusan Islam di Malaysia konsep dan pelaksanaan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- David, F., Fred. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases* (13th ed). Boston: Pearson Education.
- David, R. Fred. 2009. *Manajemen Strategis, Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davies, S. W. & Glaister, K. W. 1997. Business school mission statements- the Bland leading the bland. *Long Range Planning*, 30: 594-604.

- Departemen Agama RI. 2006. *Teknik Perumusan Visi dan Misi di Lingkungan Departemen Agama RI*. Sekretariat Jenderal Biro Organisasi dan Tatalaksana Tahun 2006.
- Desmidt dan Heene. 2003. Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence. Paper presented at the First workshop of the EGPA Study Group on Ethics and Integrity of Governance.
- Desmidt, Sebastian dan Heene, Aime. t.th. *Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence*.
- Desmidt, Sebastian dan Heene, Aime. t.th. *Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence*.
- Djamil, Fathurrahman. 1997. *Filsafat hukum Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Dontigney (t.th), 9 Characteristics of an Effective Mission Statement by Eric Dontigney, Demand Media. <http://smallbusiness.chron.com/>
- Drucker, P. F. (1959). “Challenges to management science”, *Long Range Planning*, Vol. 5 No. 3, pp. 238-249. Drucker, P. F. (1973). *Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ensiklopedia Oxford. 2001. *Dunia Islam modern*. Jil. ke 1-5. Editor John L. Esposito. Bandung: Mizan.
- Falsey, T. (1989). *Corporate philosophies and mission statements*, Quorum Books, New York. NY. Fred, R. D. (1996). *Strategic management*, Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Forbes, D. J and Seena , S. (2006). “The value of mission statement in an association of not for-profit hospitals”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19 No. 5, pp. 409-419.
- Forbes, D. J and Seena , S. 2006. “The value of mission statement in an association of not-for-profit hospitals”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19 No. 5, pp. 409-419.
- Foursight Consulting Group Inc. 2006. *Quick Reference To Creating Vision, Mission & Value Statements*. Tayside Vision, Mission, & Values Workshop, April 2006. Sumber : [www.frta.nl/.../6-unit-1-the-innovative-entrepreneur](http://www.frta.nl/.../6-unit-1-the-innovative-entrepreneur).
- Foursight Consulting Group Inc. 2006. *Quick Reference To Creating Vision, Mission & Value Statements*. Tayside Vision, Mission, & Values Workshop, April 2006. Sumber : [www.frta.nl/.../6-unit-1-the-innovative-entrepreneur](http://www.frta.nl/.../6-unit-1-the-innovative-entrepreneur).
- Gable, Guy G. 1994. Integrating case study and survey research methods: an example in information systems. *European Journal of Information System*. 3(2): 112-126.
- Gaspersz, Vincent. 2004. *Perencanaan strategik untuk peningkatan kinerja sektor publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Germain, R. and Cooper, M. B. (1990). “How a customer mission statement affect the company performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 19.

- Goet, P. (1997). "Mission impossible", *Journal of Business Strategy*, Vol. 18 N0. 1, p. 2
- Grusenmeyer, David. tth. Mission, Vision, Values & Goals. Sumber: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/36906>, di akses tanggal 27 Februari 2016.
- Hafidhuddin, Didin & Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen syari'ah (dalam praktik)*. Jakarta: Gema Insani.
- Haim, Hilman Abdullah. 2005. *Pengurusan strategic. Malaysia: McGraw-Hill*.
- Heene, Aime., Desmidt, Sebastian., Afiff, Faisal., dan Abdullah, Ismeth. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung. Penerbit: PT. Refika Aditama.
- Hill, L.W., Charles & Jones, R., Gareth. 2004. *Strategic management (an integrated approach)*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hussey, D. (1998). "Strategic Management from Theory to Practice, Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1992). "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development", *Business Horizons*, Vol. 33 No. 3, pp. 34-42.
- Ismail, Nor. 2000. *Kepimpinan Nabi Muhammad SAW (pengurusan altrustik model ikutan sepanjang masa, perbandingan silang dengan kepemimpinan dan pengurusan semasa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Jafril, Khalil. 2001. Konsep dan falsafah perundangan Islam. Dlm. Siti Zalikah Haji Md. (penyt.). *Al-Syariah (konsep dan perundangan Islam)*, Jil. 1, hlm. 1-19. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, (Eighth Edition), Prentice Hall, London.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, (Eighth Edition), Prentice Hall, London.
- Kantabutra, S. 2008, "What do we know about vision?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 127-38.
- Kantabutra, S. and Avery, G.C. 2002, "Proposed model for investigating relationships between vision components and business unit performance", *Journal of Management and Organization*, Vol. 8 No. 2, pp. 22-39.
- Kantabutra, Sooksan dan Every, Gayle C. 2010. The Power of Vison: Statements that Resonate. *Journal of Business Strategy*. Vol. 31. No. 1. pp. 37-45.
- Karami, A. (2001). Business strategy, environment analysis, and company performance: the evidence from the UK electronic industry", *International Business and Economic Research Conference*, CO, October 8-12.
- Karami, A. (2001). Business strategy, environment analysis, and company performance: the evidence from the UK electronic industry", *International Business and Economic Research Conference*, CO, October 8-12.

- Kelly Burke, SPC Chair. 2011. *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources*. University of Hawai'i Hilo.
- Kelly Burke, SPC Chair. 2011. *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources*. University of Hawai'i Hilo.
- Khairul Azmi Mohamad. 2004. Kerjasama politik dan pentadbiran. Dlm. Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy (penyt.). *Efektif governance di Malaysia (menurut perspektif Islam)*, hlm. 11-24. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Khallaf, Wahab, Abdul. 1996. *Kaidah-kaidah hukum Islam (ilmu usul fiqh)*. Cet. ke-6. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Klemm, M. , Sanderson, S. and Luffman, G. (1991). "Mission statements: selling corporate values to employees", *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 3, pp. 73-78
- Levitt, T. (1960). "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38, pp.24-47. Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, Pearson Education, Harlow.
- Lipton, Mark. 2004. Walking The Talk (Really!) : Why Vision Fail. *Ivey Business Journal*. Januari/February, 2004.
- Lyles, M. S., Inga, J., Burdeane Orris, and Kurako, D. (1993). "Formalised planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, pp.38-50.
- Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, Pearson Education, Harlow.
- Marhanah, Sri. 2010. *Analisis Visi dan Misi Rumah Sakit*. Bandung: UPI.
- Matejka, K., Kurke, L. B. And Gregory, B. (1993). "Mission impossible? Designing a great mission statement to ignite your plans", *Management Decision*, Vol. 31 No. 4, pp. 34-37.
- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behaviour*. New-York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. and Quinn, J. (1996). "The Strategy Process- Concepts, Contexts, Cases", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 pp. 257-272.
- Mohd. Affandi, Hasan. 1992. Pengurus dan pengurusan dalam Islam. *Buletin Pengurusan Islam*. 1(1): 15-25.
- Mohd. Shahar, bin Sidek. 1991. Pengurusan organisasi dari perspektif Islam. Dlm. Mohd Shahwahid Haji Othman (penyt.). *Pengurusan organisasi dari perspektif Islam*, hlm. 1-32. Serdang: Persatuan Siswazah Islam Universiti Pertanian Malaysia (PERSIS).
- Mufti, Siraj Islam. 2013. Islamic Worldview and Islamic Vision. Sumber : <http://www.islamicity.org/5433/islamic-worldview-and-islamic-vision/>. Diakses tanggal 15 Maret 2016.

- Muhammad, Suwarsono. 2006. *Strategi Penyehatan Perusahaan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muhyi, Ach. 1996. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Mullane, J. V. (2002). "The mission statement is a strategic tool: when used properly", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp 448-455.
- Mullane, J. V. 2002. "The mission statement is a strategic tool: when used properly", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp 448-455.
- Myers, D. Michael & Avison, E. David. 2002. An introduction to qualitative research in information systems. Dlm. Michael D. Myers & David E. Avison (penyt). *Qualitatif research in information system*, hal. .... London: SAGE Publication.
- Noname, Developing a Mission Statement, [http://fngovernance.org/resources\\_docs/Tips\\_for\\_Developing\\_a\\_Mission\\_Statement.pdf](http://fngovernance.org/resources_docs/Tips_for_Developing_a_Mission_Statement.pdf)
- NonProfit Hub (t.th). *A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement*. Sumber <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>.
- NonProfit Hub (t.th). *A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement*. Sumber <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>.
- NonProfitHub, tth). *A Step-by-step Exercises for Creating a Mission statement*. <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>
- Nugroho, Riant. 2011. *Memahami Dasar Perencanaan Strategis*. Jurnal Sekretariat Negara RI No. 20.
- O' Gorman, C. and Doran, R. (1999). "Mission statements in small and medium sized businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 59-66.
- Oghojafor, B. E. A., Olayemi, O. O. & Okonji, P. S. (2011). Enhancing organization's performance through effective vision and mission. *Chinese Business Review*, 10: 1071-1075.
- Pearce, J. A. (1982). "The company mission as a strategic goal", *Sloan Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 39-43.
- Piercy, F. and Morgan, N. (1994). "Mission analysis: an operational approach", *Journal of General Management*, Vol. 19, pp. 1-19.
- Pitts, A., Robert & Lei, David. 2006. *Strategic management (building and sustaining competitive advantage)*. Ed. ke 4. Australia: Thomson.
- Porth, J., Stephen. 2003. *Strategic management (a cross-functional approach)*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. 2004, “Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-54.
- Rahardjo, M.Dawam. 1990. *Etika ekonomi dan manajemen*. Jojakarta: Tiara Wacana.
- Rao, Prem. 2008. 7 Steps to Formulating Your Vision. <https://bprao.wordpress.com/2008/10/08/7-steps-to-formulating-your-vision/>
- Rarick, C. and Vitton, J. (1995). “Mission statements make cents”, *Journal of Business Strategy*”, Vol. 16, pp. 11- 12.
- Raynor, M. E. (1998). “The vision thing: do we need it?”, *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 3, pp. 368-76. Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1980). “In search of excellence, Harper and Row, New York, NY.
- Rigby, D. K (1994). “Managing the tools”, *Planning Review*, September October, pp. 20-24.
- Robbins, Stephen P. dan Tomithy A Judge. 2011. *Organizaional Behaviour*. New-York. Pearson Education, Inc.
- Sagala, Syaiful. t.th. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi Yang Efektif. Sumber: [digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Article-28974-Sagala%20Perilaku%20Organisasi.pdf](http://digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Article-28974-Sagala%20Perilaku%20Organisasi.pdf).
- Sagala, Syaiful. t.th. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi Yang Efektif. Sumber: [digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Article-28974-Sagala%20Perilaku%20Organisasi.pdf](http://digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Article-28974-Sagala%20Perilaku%20Organisasi.pdf).
- Sashkin, M. 1988. “The Visionary Leader”. In: J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. Jossey – Bass: San Francisco. 122-160.
- Shepherd, J. L. (2000). “Employee commitment: academic versus practitioner perspectives”, *Employee relations*, Vol. 22 No. 6, pp. 555-575.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset pemasaran (falsafah, teori dan aplikasi)*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simpson, D. (1994). “Rethinking mission and vision”, *Planning Review*, Vol. 22, p. 911.
- Smith, J. G. and Fleck, V. (1987), “Business strategies in small high technology companies”, *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 2, pp. 61-68.
- Sufi, T. and Lyons, H. (2003). “Mission statements exposed”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 5, 255-262.
- Sufi, T. and Lyons, H. (2003). “Mission statements exposed”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 5, 255-262.
- Sugiyono. 2002. *Metode penelitian administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

- Suryabrata, Sumadi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sweeney, Paul D dan McFarlin, Dean B. 2002. *Organizational Behaviour Solution For Management*. New York, McGraw Hill.
- Syaltut, Syekh. 1994. Akidah dan syariah Islam (al Islam aqidah wa syariah). Terjm. Fachruddin & Nasharuddin Thaha. Cet. ke-3. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tauhidi, Dawud. t.th. A Vision of Effective Islamic Education. Sumber : [http://www.islamic-world.net/parenting/parenting\\_page/a\\_vision\\_of\\_effective\\_islamic\\_ed.htm](http://www.islamic-world.net/parenting/parenting_page/a_vision_of_effective_islamic_ed.htm).
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1992). *Strategic Management: concept and cases*, (Sixth Edition), Irwin, Homewood, IL.
- Wan Liz Ozman, Wan Omar. 1996. *Pengurusan Islam abad ke-21 (revolusi pengurusan untuk keunggulan sektor awam dan korporat)*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Want, J. (1986). "Corporate mission: the intangible contribution to performance", *Management Review*, August, pp. 40-50.
- Vella, P. J., Gountas, J. and Walker, R. (2009). "Employee perspectives of service quality in the supermarket sector", *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 No. 6, pp. 407 – 421.
- Wheelan, T. L. and Hunger, J.D (1998). "*Strategic management and Business Policy*", (Sixth Edition), Addison- Wesley, New York, NY.
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widjajakusuma, M., Karebet & Yusanto, M., Ismail. 2002. *Pengantar manajemen syari'ah*. Jakarta: Khairul Bayan.
- Yazid, Abu. 2004. *Islam akomodatif (rekontruksi pemahaman Islam sebagai agama universal)*. Yogyakarta: LkiS.



**Jadwal Seminar Penelitian**  
**Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam serta**  
**Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku Organisasi**  
**(Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang)**

Seminar Tahap I : LATAR BELAKANG DAN KAJIAN TEORI

Hari/ Tanggal : Jumat/ 03 Juni 2016

Waktu	Kegiatan	Narasumber
08.00 – 11.00 WIB	Penjelasan Tentang Latar Belakang Proposal	H. Slamet., SE., MM., Ph.D
11.00 – 13.00 WIB	ISHOMA	
13.00 – 15.00 WIB	Pemaparan Tentang Kajian Teori	H. Slamet., SE., MM., Ph.D

**Jadwal Seminar Penelitian**  
**Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam serta**  
**Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku Organisasi**  
**(Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang)**

Seminar Tahap II : METODE PENELITIAN

Hari/ Tanggal : Jumat/ 24 Juni 2016

Waktu	Kegiatan	Narasumber
08.00 – 11.00 WIB	Penjelasan Tentang Metode Penelitian	Dr. H. Misbahul Munir, Lc., MEi
11.00 – 13.00 WIB	ISHOMA	
13.00 – 15.00 WIB	Petunjuk Pengisian Kuesioner	Dr. H. Misbahul Munir, Lc., MEi

**Jadwal Seminar Penelitian**  
**Kekuatan Pernyataan Visi dan Misi Konvensional dan Islam serta**  
**Hubungannya Dengan Pengembangan Program dan Perilaku Organisasi**  
**(Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang)**

Seminar Tahap II : PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Hari/ Tanggal : Jumat/ 12 Juli 2016

Waktu	Kegiatan	Narasumber
08.00 – 11.00 WIB	Pemaparan Data Penelitian	Irmayanti Hasan, MM
11.00 – 13.00 WIB	ISHOMA	
13.00 – 15.00 WIB	Penjelasan Hasil Penelitian	Irmayanti Hasan, MM



	revisi selaras dengan perkembangan aktivitas institusi pendidikan Anda		
	Jika " <b>pernah</b> ", berapa kali ?	.....	

5	Sepengetahuan Anda, apakah <b>Pernyataan Visi</b> pernah dilakukan revisi selaras dengan perkembangan lingkungan	① (pernah)	② (tidak)
	Jika " <b>pernah</b> ", berapa kali ?	.....	
6	Memahami isi Pernyataan Misi institusi pendidikan Anda ?		
	① (sangat faham)      ②      ③      ④      ⑤ (sangat tidak faham)		
7	Apakah Pernyataan Misi telah menggambarkan landasan filosofis maksud keberadaan institusi pendidikan?	① (sudah)	② (belum)
8	Apakah Pernyataan Visi institusi pendidikan Anda bersifat rasional, menantang, menggambarkan arah yang ingin dicapai, dan dapat diukur ketercapaiannya.	① (sudah)	② (belum)
9	Apakah Pernyataan Misi selaras dengan aktivitas tugas-tugas Anda ?	① (sudah)	② (belum)
10	Apakah Pernyataan Visi memotivasi Anda berkontribusi dalam pencapaian visi?		
	① (sangat memotivasi)      ② (setengah hati)      ③ (tidak termotivasi)		
11	Apakah tugas-tugas Anda berkontribusi pada Pencapaian Visi ?	① (ya)	② (tidak)
12	Penyusunan program-program pendidikan sesuai dengan pelaksanaan Misi dan pencapaian Visi		
	① (sesuai)      ② (kurang sesuai)      ③ (sama sekali tidak sesuai)		
13	Apakah Anda pernah dimintai bantuan mengisi kuesioner sejenis sebelumnya	① (pernah)	② (tidak)

Malang, .....

Responden,

.....