

**MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL
PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS
DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**HERU SANCOKO
NPM.2086031006**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/1444 H**

**MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL
PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS
DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**HERU SANCOKO
NPM.2086031006**



TIM PROTOMOR

**Promotor : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.
Co-Promotor 1 : Dr. Koderi, M.Pd.
Co-Promotor 2 : Dr. Ahmad Isnaeni, M.A.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/1444 H**

**KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Januari 2023

Dr. Koderi, M.Pd
Januari 2023

Dr. Ahmad Isnaeni, M.A
Januari 2023

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
PPs UINRaden Intan Lampung

Prof. Dr. Agas Pahrudin, M.Pd
Januari 2023

Nama : HERU SANCOKO


NPM : 2086031006


Angkatan : 2020

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul **"MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG"** ditulis oleh: HERU SANCOKO. Nomor Pokok Mahasiswa: 2086031006 telah diujikan pada sidang **Ujian Tertutup** Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.


Tim Penguji:

Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z., M.Ag., Ph.D. 

Penguji I : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd. 

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. 

Penguji III : Dr. Koderi, M.Pd. 

Penguji IV : Dr. Ahmad Isnaeni, M.A. 

Penguji V : Dr. Hj. Neni Noviarita, M.Si. 

Sekretaris : Dr. Muhammad Afif Amrulloh, M.Pd.I. 

Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 19800801 200312 1 001

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Heru Sancoko
NPM : 2086031006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS di Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung


Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek ()
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. ()
Dr. Koderi, M.Pd. ()

Bandar Lampung, April 2023
Mengetahui,
Ketua Prodi


Prof. Dr. H. Agus Fahrudin, M.Pd.
NIP 19640805 199103 1 008

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HERU SANCOKO
NPM : 2086031006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Maret 2023

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a portion of a 10,000 Indonesian Rupiah banknote. The banknote is partially visible, showing the number '10000' and the word 'METRA'.

HERU SANCOKO
NPM 2086031006

ABSTRAK

Banyak terjadi pelanggaran yang dilakukan prajurit TNI, seperti persetujuan antara oknum anggota TNI dan oknum anggota Polri, adanya oknum anggota TNI yang melakukan pembunuhan, terlibat Narkoba, dan melakukan tindakan disersi. Salah satu solusi yang ditawarkan adalah pembinaan mental spiritual keagamaan prajurit. Hasil penelitian awal diketahui bahwa pelaksanaan pembinaan mental spiritual kepada prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS belum berjalan secara optimal. Hal tersebut diindikasikan karena pembinaan mental belum memiliki manajemen yang baik, oleh karena itu tujuan peneliti untuk menemukan dan mendiskripsikan manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

Jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang dilaksanakan di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS. Sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, diantaranya adalah pelaksana pembinaan mental spiritual, staff personel, prajurit dan keluarga prajurit serta masyarakat sekitar Ksatrian. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya menggunakan analisis induktif dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitiannya adalah (1) Hasil analisis lingkungan eksternal pembinaan mental spiritual prajurit ditemukan peluang dan ancaman dari aspek pelanggan, kolaborator, dan kompetitor. Sedangkan hasil analisis lingkungan internal pembinaan mental spiritual prajurit ditemukan kekuatan dan kelemahan dari aspek sumber daya manusia, sumber daya keuangan, kultur organisasi, dan sarana prasarana. (2) Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit dengan menganalisis rumusan visi, misi, tujuan, strategi yang telah dilakukan. (3) Implementasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit dilakukan secara formal tanpa berbasis kurikulum, wajib diikuti setiap personel, adanya jadwal kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan, dilakukan oleh pihak staf personel melalui kasibinrohis, penggunaan metode ceramah, seminar keagamaan, bimbingan, penyuluhan dan perawatan. (4) Evaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit ditemukan tingkat mental spiritual prajurit pada umumnya cukup baik, ditemukan hambatan atau kendala dalam pembinaan mental spiritual prajurit, pelaporan perkembangan dilakukan secara lisan dan tulisan. (5) Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit melalui tinjauan lapangan, pemantauan kasus mental spiritual prajurit dengan memantau persentase kasus, mengambil tindakan koreksi sebelum kegiatan selesai dikerjakan, dan mencegah masalah yang telah diantisipasi.

Kata Kunci: manajemen, strategi, pembinaan, mental, spiritual, prajurit

ABSTRACT

There were many violations committed by TNI soldiers such as: B. Feuds between members of the TNI and unscrupulous members of the police force, there have been unscrupulous members of the TNI who have committed murders, engaged in drugs and committed deviant acts. One of the solutions offered is the spiritual and spiritual development of soldiers. The results of the first research showed that the implementation of the mental and emotional development for the soldiers of the 4th Marines/BS Infantry Brigade had not gone optimally. This is indicated because the spiritual development has not yet been well managed, so the researcher's goal is to find and describe the management strategy for the mental spiritual development of the 4 Marines / BS Infantry Brigade soldiers.

This type of descriptive research using a qualitative approach was conducted at the 4th Marines Infantry Brigade/BS. Data sources were targeted and snowballed, including mental and spiritual development practitioners, human resources staff, soldiers and soldiers' families, and the community around Ksatrian. Data collection is done through interview, observation and documentation techniques, which then result in triangulation of sources, techniques and time using inductive analysis.

The results of the research are (1) The results of the analysis of the external environment of the spiritual mental development of soldiers revealed opportunities and threats from the aspects of customers, employees and competitors. The results of the analysis of the internal environment for the spiritual intellectual development of soldiers revealed strengths and weaknesses in terms of human resources, financial resources, organizational culture and infrastructure. (2) Formulating strategies in soldiers' mental spiritual development by analyzing the formulation of the vision, mission, goals, strategies that have been carried out. (3) The implementation of strategies in the intellectual and psychological development of the servicewomen and men takes place formally without a curriculum basis, which must be observed by every staff, there is a schedule with daily, weekly, monthly and yearly activities to be carried out by the staff through kasibinrohis, the use of lecture methods, religious seminars, leadership, counseling and mentoring. (4) The evaluation of the mental and emotional development activities of the soldiers found that the mental and emotional level of the soldiers was generally quite good, obstacles or obstacles were found in the mental and emotional development of the soldiers, reporting on progress was oral and in written form. (5) Controlling the soldiers' psycho-spiritual development activities through field briefings, monitoring the soldiers' psycho-spiritual cases by monitoring the percentage of cases, taking corrective action before completing the activities, and preventing anticipated problems.

Keywords: management, strategy, coaching, mental, spiritual, soldier

التجريد

كان هناك العديد من الانتهاكات التي ارتكبتها جنود القوات المسلحة الإندونيسية مثل: باء - الخلافات بين أفراد القوات المسلحة الإندونيسية وأفراد من الشرطة عديمي الضمير ، ارتكب أفراد عديمي الضمير من القوات المسلحة الإندونيسية جرائم قتل وتورطوا في المخدرات وارتكبوا أعمالاً منحرفة. أحد الحلول المقدمة هو التطور الروحي والروحي للجنود. أظهرت نتائج البحث الأول أن تنفيذ التطور العقلي والعاطفي لجنود مشاة البحرية الرابعة / لواء المشاة BS لم يسير على النحو الأمثل. يشار إلى هذا لأن التطور الروحي لم تتم إدارته بشكل جيد حتى الآن ، لذا فإن هدف الباحث هو إيجاد ووصف استراتيجية الإدارة للتطور الروحي العقلي لجنود لواء مشاة البحرية 4 / BS.

تم إجراء هذا النوع من البحث الوصفي باستخدام نهج نوعي في لواء مشاة البحرية الرابع / BS. تم استهداف مصادر البيانات وتزايدها ، بما في ذلك ممارسي التنمية العقلية والروحية وموظفي الموارد البشرية والجنود وأسرى الجنود والمجتمع المحيط بكساتريان. يتم جمع البيانات من خلال تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق ، والتي تؤدي بعد ذلك إلى توثيق المصادر والتقنيات والوقت باستخدام التحليل الاستقرائي.

ونائج البحث (1) كشفت نتائج تحليل البيئة الخارجية للتطور العقلي الروحي للجنود عن فرص وتهديدات من جانب العملاء والموظفين والمنافسين. كشفت نتائج تحليل البيئة الداخلية للتطور الفكري الروحي للجنود عن نقاط القوة والضعف من حيث الموارد البشرية والموارد المالية والثقافة التنظيمية والبنية التحتية. (2) صياغة استراتيجيات في التطور الروحي العقلي للجنود من خلال تحليل صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات التي تم تنفيذها. (3) يتم تنفيذ الإستراتيجيات في التنمية الفكرية والنفسية للعاملات والرجال بشكل رسمي بدون أساس منهج دراسي ، وهو الأمر الذي يجب مراعاته من قبل كل موظف ، وهناك جدول زمني بالأنشطة اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية التي يتعين القيام بها. من قبل الموظفين من خلال kasibinrohis ، واستخدام أساليب المحاضرات والندوات الدينية والقيادة والإرشاد والتوجيه. (4) وجد تقييم أنشطة النمو العقلي والعاطفي للجنود أن المستوى العقلي والعاطفي للجنود كان جيدًا بشكل عام ، وتم العثور على عقبات أو عقبات في التطور العقلي والعاطفي للجنود ، وكان الإبلاغ عن التقدم شفهياً وفي شكل مكتوب. (5) ضبط أنشطة التطوير النفسي والروحي للجنود من خلال الإجازات الميدانية ومراقبة الحالات النفسية والروحية للجنود من خلال مراقبة النسبة المئوية للحالات واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل إكمال الأنشطة ومنع المشاكل المتوقعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة ، إستراتيجية ، تدريب ، عقلي ، روحي ، جندي

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	‘
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	ˆ
ص	Sh	ي	Y
ض	DI		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = Î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = نو misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = يي misalnya خير menjadu khayrun

C. Ta’marbûthah (ة)

Ta’marbûthah ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta’marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ’ Allâh kâna wa mâ lam yasya’ lam yakun.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Progam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kualitatif yang meneliti tentang **”MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG”**, dengan tujuan utama ditemukan konsep manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit yang efektif dan efisien dalam meningkatkan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Komandan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS Kolonel Marinir Harry Indarto, S.E., M.M., beserta seluruh Perwira staf dan perwira rohani dan prajuritnya,

yang selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis. Juga telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

4. Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
6. Dr. Muhammad Afif Amrulloh, M.Pd.I, selaku Sekretaris Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
7. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., sebagai Promotor yang selalu memberi bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.
8. Dr. Koderi, M.Pd., selaku Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
9. Dr. Ahmad Isnaeni, M.A. selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
10. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.

11. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.
12. Terkhusus kepada istri dan anak-anakku tercinta juga didedikasikan untuk kedua orangtua yang telah menghadap-Nya, dan seluruh keluarga besarku yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.
13. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2020, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Januari 2023
Penulis,

HERU SANCOKO

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1. Tahapan Manajemen strategi	39
Gambar 2.2. Lingkungan Eksternal Organisasi	48
Gambar 2.3. Diagram Analisa SWOT	70
Gambar 2.4. Matriks SWOT	73
Gambar 2.5. Proses Pengendalian	131
Gambar 2.6. Kerangka Pikir Penelitian.....	165

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Komandan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	199
Tabel 4.2 Keadaan Penduduk.....	211
Tabel 4.3 Keadaan Pendidikan.....	212
Tabel 4.4 Keadaan Mata Pencaharian	213
Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana Desa	214
Tabel 4.6 Madrasah di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	215
Tabel 4.7 Peningkatan Mental Spiritual Prajurit.....	273
Tabel 4.8 Kesesuaian Kebutuhan Informasi	278
Tabel 4.9 Perolehan Manfaat	279
Tabel 4.10 Pengaruh Positif dalam kehidupan.....	279
Tabel 4.11 Peningkatan Mental Spiritual Prajurit.....	280
Tabel 4.12 Peran Pembina Bintel.....	281

DAFTAR DIAGRAM

Diagram	Halaman
Diagram 4.1 Analisa Lingkungan Eksternal Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	307
Diagram 4.2 Analisa Lingkungan Eksternal Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	313
Diagram 4.3 Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	324
Diagram 4.4 Implementasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	330
Diagram 4.5 Evaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	343
Diagram 4.6 Pengendalian kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	351
Diagram 4.7 Pola Model Pembinaan Mental Spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	362

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TIM PEMBIMBING/PROMOTOR	ii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING/PROMOTOR	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
PERSETUJUAN TIM PENYELARAS	v
PERNYATAAN ORISINALITAS	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR DIAGRAM	xviii
DAFTAR ISI	xix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Permasalahan	23
C. Rumusan Masalah	24
D. Tujuan Penelitian	24
E. Manfaat Penelitian	25

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi	27
1. Pengertian Manajemen Strategi	27
2. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam.....	31
3. Tujuan Manajemen Strategi	33
4. Proses Manajemen Strategi	37
5. Manfaat Manajemen Strategi	39
6. Perkembangan Manajemen Strategi.....	40

B. Tahap-tahap Manajemen strategi	42
1. Tahap Analisa Lingkungan Eksternal dan Internal	42
2. Tahap Formulasi/Perumusan Strategi	78
3. Tahap Implementasi Strategi.....	98
4. Tahap Evaluasi Strategi.....	113
5. Tahap Pengendalian Strategi.....	123
C. Pembinaan Mental Spiritual	144
1. Pembinaan Mental Spiritual TNI	144
2. Pembinaan Mental Spritual Islam TNI Angkatan Laut.....	145
3. Model Pembinaan Mental Spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	152
D. Penelitian yang Relevan	153
E. Kerangka Pikir Penelitian	161

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Prosedur Penelitian	166
B. Tempat dan Waktu Penelitian	171
C. Data dan Sumber Data	173
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	183
E. Prosedur Analisis Data	187
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	191

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	195
1. Brigade Infanteri 4 Marinir/BS Kabupaten Pesawaran Lampung	195
2. Dinas Pembinaan Mental Angkatan Laut	200
B. Temuan Penelitian	210
1. Menganalisa lingkungan strategis eksternal dan internal dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	210
2. Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual	

prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.....	250
3. Mengimplementasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.....	262
4. Mengevaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	272
5. Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	300
C. Pembahasan.....	304
D. Temuan Kebaharuan	360

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan	372
B. Rekomendasi	374

DAFTAR PUSTAKA379

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kebesaran Allah SWT dalam menciptakan semua yang ada di alam ini baik benda mati maupun benda hidup masing-masing mempunyai keistimewaan dan kekhasannya. Salah satu karya agung Allah SWT yang mempunyai kelebihan dan kesempurnaan jika dipadankan dengan ciptaan-Nya yang lain adalah manusia, Dengan kelebihan yang diberikan, maka kemudian dijadikan pemimpin bagi kehidupan di dunia yang akan membawa kepada kemakmuran berdasarkan bidang tugas atau profesi yang bersangkutan dengan berlandaskan kadar keimanan dan ketaqwaan. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Yang artinya : Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Al-Baqarah: 30).¹

Berdasarkan Tafsir Ibnu Katsir yang berhubungan dengan penjelasan surat Al Baqarah ayat 30 adalah bahwa Allah menciptakan Bani Adam dalam golongan

¹ Departemen Agama RI., *Alquran dan Terjemahan*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 6.

ciptaan Allah yang sempurna dan sebelum diciptakan sudah disampaikan kepada makhluk Allah yang tertinggi yaitu malaikat. Dimana kaum yang akan dijadikan khalifah tersebut akan saling silih berganti sebagai pemimpin di muka bumi. Dalam tafsir Ibnu Katsir lengkap dari Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Damasyqi yang membahas asbabun nuzul ayat-ayat Al-Qur'an tentang turunnya Surat Al Baqarah ayat 30 dan ayat pendukung lainnya yang berhubungan penciptaan manusia sebagai wakil Allah di alam semesta². Hal ini dipertegas dalam Al-Qur'an surat Al An'am ayat 165, yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ ۗ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ



Yang Artinya “Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang.”³

Pada ayat tersebut terdapat penekanan pada pengangkatan manusia sebagai khalifah-khalifah atau penguasa di bumi oleh Allah SWT. Sebagai makhluk pilihan, manusia diberikan kewenangan untuk mengelola bumi dengan sungguh-sungguh hanya karena Allah. Sedangkan penunjukan manusia sebagai khalifah di bumi terdapat dalam Al-Qur'an surat An-Naml ayat 62, yang berbunyi:

² Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir Surat Al Baqarah ayat 30*, Tafsir Ibnu Katsir, 2016.

³ Departemen Agama RI., *Op. Cit.*, h. 150.

أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَّرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ ۗ
 ءَالَهُ مَعَ اللَّهِ ۗ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ ۗ

Yang artinya “Bukankah Dia (Allah) yang memperkenankan (doa) orang yang dalam kesulitan apabila dia berdoa kepada-Nya, dan menghilangkan kesusahan dan menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah (pemimpin) di bumi? Apakah di samping Allah ada tuhan (yang lain)? Sedikit sekali (nikmat Allah) yang kamu ingat.” (An-Naml: 62).⁴

Penjelasan penciptaan seorang khalifah di jagad raya ini termaktub juga dalam Al-Qur’an Surat Az Zukhruf ayat 60 yang mana Allah memberikan penekanan kepada manusia bahwa diantara manusia akan dijadikan sebagai panutan/pimpinan yang menyerukan kebaikan dan kebenaran, sedangkan Allah tidak ragu-ragu untuk menggantikan posisi manusia sebagai khalifah kepada para malaikat secara turun temurun, sebagaimana firman-Nya:

وَلَوْ نَشَاءُ لَجَعَلْنَا مِنْكُمْ مَلَائِكَةً فِي الْأَرْضِ يَخْلُفُونَ

Yang artinya “Dan sekiranya Kami menghendaki, niscaya ada di antara kamu yang Kami jadikan malaikat-malaikat (yang turun temurun) sebagai pengganti kamu di bumi.” (Az-Zukhruf: 60).⁵

Demikian janji Allah kepada para manusia yang dijadikan makhluk sebagai khalifah-Nya di Bumi. Kemudian Allah membagi-bagi manusia dalam beberapa golongan lengkap dengan sifat mereka masing-masing baik yang bersifat shaleh maupun yang tidak, dan dicoba dengan hal yang baik dan hal yang buruk dengan tujuan agar manusia selalu ingat dan kembali kepada hal kebenaran, hal ini sesuai firman Allah dalam surat Al-A’raf ayat 169 yang berbunyi:

⁴ *Ibid.*, h. 382.

⁵ *Ibid.*, h. 493.

فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ وَرِثُوا الْكِتَابَ يَأْخُذُونَ عَرَضَ هَذَا الْأَدْنَى
 وَيَقُولُونَ سَيُغْفَرُ لَنَا وَإِنْ يَأْتِهِمْ عَرَضٌ مِثْلَهُ يَأْخُذُوهُ ۗ أَلَمْ يُؤْخَذْ
 عَلَيْهِمْ مِيثَاقُ الْكِتَابِ أَنْ لَا يَقُولُوا عَلَى اللَّهِ إِلَّا الْحَقَّ وَدَرَسُوا مَا فِيهِ ۗ
 وَالذَّارُ الْأَخِرَةُ خَيْرٌ لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ

Yang artinya Maka setelah mereka, datanglah generasi (yang jahat) yang mewarisi Taurat, yang mengambil harta benda dunia yang rendah ini. Lalu mereka berkata, “Kami akan diberi ampun.” Dan kelak jika harta benda dunia datang kepada mereka sebanyak itu (pula), niscaya mereka akan mengambilnya (juga). Bukankah mereka sudah terikat perjanjian dalam Kitab (Taurat) bahwa mereka tidak akan mengatakan terhadap Allah, kecuali yang benar, padahal mereka telah mempelajari apa yang tersebut di dalamnya? Negeri akhirat itu lebih baik bagi mereka yang bertakwa. Maka tidakkah kamu mengerti? (Al-A’raf: 162).⁶

Sebagai khalifah Allah di muka bumi, maka manusia mempunyai tugas yang berat untuk menjaga dan mengelola bumi dengan baik. Manusia sebagai pengelola Bumi dengan dinamisasinya akan membentuk golongan-golongan yang terdiri dari suku-suku dan bangsa-bangsa. Manusia yang mendiami suatu suku bangsa sebagai pelaku dalam kehidupan bernegara mempunyai sumbangsih yang beragam dalam menggerakkan kehidupan bernegaranya, termasuk dalam hal ini manusia yang menjadi warga negara Indonesia.

Prajurit TNI merupakan sumber daya manusia yang bertugas untuk memastikan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan berbagai macam dinamika kehidupannya secara nasional, yang mampu mengemban tugas membela, memberikan perlindungan serta semangat untuk selalu memajukan peradaban bangsa dengan menangkal dan menghancurkan berbagai jenis Ancaman, Tantangan, Hambatan dan Gangguan (ATHG) dari segala arah dan

⁶ *Ibid.*, h. 171.

asalnya.⁷ Untuk menuju profil prajurit TNI sebagaimana yang diisyaratkan di atas, maka semua personel militer harus melaksanakan olah gerak dan olah jiwa untuk menjaga keseimbangan fisik dan mental. Keseimbangan ini akan membawa terwujudnya insan prajurit TNI yang mempunyai sifat tanggap, tanggon dan trengginas dengan sehat jiwa dan raga, sehingga medan penugasan apapun bukan menjadi halangan bagi para pengawal nusantara ini. Dengan demikian kegiatan pembinaan mental spiritual keagamaan menjadi penting untuk mewujudkan kedewasaan mental bagi para prajurit TNI menuju postur yang sigap dan siap dengan sifat tanggap dan tanggon serta kemampuan azazi sebagai militer.

Semua tuntutan di atas akan tercapai jika mempunyai suatu strategi yang handal dalam pelaksanaan pembinaan mental spiritual keagamaan. Dalam pelaksanaan pembinaan mental spiritual di lingkungan Tentara Nasional Indonesia baik pada Matra Darat, Laut dan Udara meliputi hal-hal yang terkait dengan permasalahan batiniah, pandangan/ideologi dan mental kejuangan. Dengan pola pembinaan mental spiritual keagamaan secara terstruktur dan berkelanjutan akan menghasilkan personel TNI yang mempunyai kadar keimanan dan ketaqwaan tinggi kepada Sang Pencipta serta mempunyai tanggap empati yang tinggi kepada sesama dengan indikasi peningkatan moralitas sesuai tuntunan akidahnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa dengan adanya tugas pokok dan fungsi organisasi militer yang dijadikan sebagai benteng pertahanan nusantara, seringkali dijadikan beban kejiwaan bagi personel militer dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengurai dan mengurangi kegagapan prajurit

⁷ Retno Wahyudi, "Aktualisasi Peran Strategis TNI AL Raih Kejayaan Laut", *Cakrawala Edisi 443*, 2019.

TNI dalam menjalankan tugas serta menjadikan beban kejiwaan menjadi semangat perjuangan dalam pengabdian kepada bangsa dan negara, maka diperlukan pembinaan mental spiritual secara bertahap dan berlanjut.⁸

Terjadinya perseteruan yang berlarut-larut antara oknum anggota TNI dan oknum anggota Polri sering menghiiasi pemberitaan di media massa. Kejadian yang terekam antara lain perseteruan antara oknum anggota TNI dan oknum anggota Brimob di Sumatera Utara yang disebabkan adanya penahanan anggota lintas udara TNI AD di Polres Langkat. Dengan jiwa korsa dan tingkat emosional yang tinggi rekan-rekan anggota Linud TNI AD mengajukan permohonan pembebasan disertai kekerasan. Situasi yang tidak terkendali ini mengakibatkan korban di pihak Polri karena salah satu perwira Polri terkena sangkur oknum anggota Linud TNI AD.⁹

Peristiwa lainnya yang baru-baru ini terjadi ketika puluhan anggota Paspampres mendatangi kantor Polres Jakarta Barat untuk mencari anggota polisi yang disebut telah bertindak kasar kepada seorang Paspampres di pos penyekatan PPKM Darurat di Jalan Daan Mogot.¹⁰ Masih banyak lagi peristiwa disharmonisasi TNI dan Polri dari masing-masing oknumnya yang saling balas, adanya oknum anggota TNI yang melakukan pembunuhan terhadap

⁸ Muhammad Faisal et al., "Implementasi Pembinaan Mental Fungsi Komando Sumber Daya Manusia di Lantamal III Jakarta", *Jurnal Strategi Pertahanan Laut*, Vol. 4 No. 3 (2018), h. 1–12.

⁹ Liputan6.com, "Tawuran TNI-Polri di Sumut Meluas", Liputan6.com, 2002, tersedia pada <http://news.liputan6.com/read/42317/tawuran-tni-polri-di-sumut-meluas> (2002).

¹⁰ Antaranews, "Puspom TNI: Total Tersangka perusakan Mapolsek Ciracas 65 orang", Antaranews, 2020, tersedia pada <https://www.antaranews.com/berita/1729226/puspom-tni-total-tersangka-perusakan-mapolsek-ciracas-65-orang> (2020).

warga Sipil¹¹ serta perbuatan oknum anggota TNI yang tidak terpuji lainnya antara lain terlibat narkoba¹² dan melakukan tindakan disersi.¹³

Kejadian-kejadian tersebut disebabkan oleh beberapa hal, yang antara lain merupakan sikap sebagai seorang prajurit yang landasi sumpah prajurit dan delapan wajib TNI belum terpatri dalam hati sanubari yang diakibatkan tingkat kejiwaan rendah sehingga lebih cenderung emosional dan propokatif. Usaha meningkatkan kematangan mental adalah hal yang sangat penting dan mendesak dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan mental spiritual, mengingat pentingnya fungsi mental yang menjadi pengendali sikap dan tindak tanduk prajurit TNI sebagai cerminan atas profil prajurit yang bersahaja.¹⁴ Tolok ukur profesionalitas pada personel TNI dapat dilihat dari kadar kejiwaannya, sehingga adanya suatu semboyan bahwa tingkatan kejiwaan tidak menentukan profesionalisme prajurit TNI, namun demikian dengan tidak adanya sikap mental yang tangguh akan melahirkan prajurit yang amatir dengan ego dan emosi yang tinggi.¹⁵

Kejadian-kejadian tersebut dan masih banyak lagi pemberitaan yang terkait dengan permasalahan oknum anggota TNI, menjadikan bahan diskusi dan

¹¹ Kompas.com, “Setelah Bunuh Sang Pacar, Oknum TNI Ini Pura-pura Cari Kekasihnya Bersama Ayah Korban dan Didampingi Danremnya”, Kompas.com, 2021, tersedia pada <https://regional.kompas.com/read/2021/04/20/060100678/setelah-bunuh-sang-pacar-oknum-tni-ini-pura-pura-cari-kekasihnya-bersama?page=all> (2021).

¹² CNNIndonesia, “Oknum TNI bersama 12 ribu ekstasi diamankan di Medan”, CNNIndonesia, 2020, tersedia pada <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200919025613-12-548286/oknum-tni-bersama-12-ribu-ekstasi-diamankan-di-medan> (2020).

¹³ KumparanNews, “Disersi dan Sekap Warga, Anggota TNI AL Diberhentikan Tak Hormat”, KumparanNews, 2018, tersedia pada <https://kumparan.com/kumparannews/desersi-dan-sekap-warga-anggota-tni-al-diberhentikan-tak-hormat/1> (2018).

¹⁴ Itjen Kemhan, “Kasum TNI: Mental Jadi Unsur Utama Pembinaan Prajurit”, Itjen Kemhan, 2015, tersedia pada <https://www.kemhan.go.id/itjen/2015/03/19/kasum-tni-mental-jadi-unsur-utama-pembinaan-prajurit.html> (2015).

¹⁵ Puspen TNI, “114 Personel TNI Ikuti Rakornis Pembinaan Mental TNI”, *tni.mil.id*, 2016, tersedia pada <http://tni.mil.id/view-92181-144-personel-tni-ikutirakornis-pembinaan-mental-tni.html> (2016).

pembahasan pada semua tingkat kepemimpinan di lembaga TNI untuk mencari solusi pemecahan masalahnya. Salah satu solusi yang ditawarkan adalah pembinaan mental spiritual keagamaan, hal ini sebagai upaya meningkatkan kepercayaan diri Prajurit TNI dengan bekal kematangan kejiwaan atau mental spiritual yang baik. Performa yang unggul pada tubuh TNI meliputi kehandalan dari alat utama sistem persenjataan dan ditunjang profesionalisme pengawaknya yaitu prajurit TNI yang berkarakter baik secara fisik maupun mental. Penguatan karakter prajurit TNI dalam proses penempatan mental dan jasmani diarahkan kepada pemenuhan indikator dalam pembinaan mental prajurit yang terdiri dari mental idiologi, mental tradisi kejuangan, dan mental psikologi.¹⁶

Hasil penelitian Cornish menemukan bahwa agama berperan signifikan dalam menimbulkan ketenangan dan agama menjadi kebutuhan bagi tentara dalam penempatan tugasnya.¹⁷ Begitu juga dalam hasil penelitian Louis W. Fry ditemukan bahwa hubungan positif antara kualitas bimbingan spiritual, kelangsungan hidup spiritual, dan produktivitas dan komitmen organisasi dari skuadron serangan helikopter Apache Longbow yang baru dibentuk di Ft. Hood, Texas.¹⁸ Demikian halnya temuan penelitian Heather C. Robertson bahwa

¹⁶ Redaksi Solopos, “*Mental Prajurit : Pembinaan Mental Personel TNI Dilakukan Terus Menerus*”, Solopos.com, 2016, tersedia pada <https://www.solopos.com/mental-prajurit-pembinaan-mental-personel-tni-dilakukan-terus-menerus-739156> (2016).

¹⁷ Marilyn A. Cornish et al., “*Can use of Positive Religious Coping Predict Greater Distress? An Examination of Army Soldiers on Deployment*”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 64 No. 3 (2017), h. 1–8, <https://doi.org/10.1037/cou0000200>.

¹⁸ Louis W. Fry et al., “*Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline*”, *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 5 (2005), h. 835–62, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>.

penggunaan spiritualitas sebagai strategi koping khusus untuk militer dan veteran pulih dari gangguan penggunaan narkoba.¹⁹

Berdasarkan temuan penelitian tersebut dapat dipahami bahwa pembinaan mental spiritual keagamaan pada prajurit TNI sangat penting dan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kesehatan mental spiritual prajurit TNI. Dengan pembinaan mental spiritual yang baik, akan memberikan kekuatan utama pada diri prajurit TNI untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan lebih optimal.

Kekuatan TNI dari pemenuhan anggota militer terdiri atas delapan ratus ribu personel, dengan penjabarannya empat ratus ribu merupakan personel aktif sedangkan setengahnya lagi merupakan personel cadangan dari ketiga matra yang ada di tubuh TNI.²⁰ Jumlah pasukan pengawal samudera sebanyak 68.800 personel sudah termasuk pasukan marinir 18.500 personel dan 1.090 personel pasukan udara TNI AL.²¹

Menilik jumlah personel prajurit matra laut yang besar tersebut maka perlu adanya sistem tata kelola yang bagus terhadap kegiatan pembinaan mental spiritual bagi anggotanya untuk meningkatkan kompetensi prajurit sapta marga yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Proses pembinaan mental spiritual menjadi salah satu wahana untuk bertukar pikiran yang berlandaskan keilmuan dan pengetahuan untuk diterapkan dalam kehidupan nyata

¹⁹ Heather C Robertson, “*Spirituality, Substance Use, and the Military*”, *Vistas*, Vol. 95 (2016), h. 1–15, tersedia pada <https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/spirituality-substance-use-and-the-military.pdf?sfvrsn=4> (2016).

²⁰ Vincentius Gitiyarko, “*Alutsista dan Kekuatan Militer Indonesia*”, Kompaspedia, 2021, tersedia pada <https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/alutsista-dan-kekuatan-militer-indonesia> (2021).

²¹ Wikipedia, “*Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut*”, Wikipedia, 2021, tersedia pada https://id.wikipedia.org/wiki/Tentara_Nasional_Indonesia_Angkatan_Laut (2021).

di masyarakat. Dengan penataan pembinaan mental spiritual yang baik akan berakibat kepada terciptanya profil prajurit yang berkepribadian bagus, karakter yang kuat dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam kedinasan.

Tolak ukur dari pembinaan mental spiritual keagamaan yaitu terwujudnya personel militer yang memiliki karakter yang kuat dari tingkatan moral yang tinggi, mempunyai tanggap empati dan kinerja yang bagus. Tugas negara yang diberikan kepada personel TNI AL sebagai benteng samudera merupakan tugas mulia yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, walaupun berbagai gelombang rintangan menghadang harus tetap tabah dan kuat dalam menghadapi cobaan baik dari segi profesionalitas maupun persoalan keluarga. Peningkatan moral dikalangan prajurit sangat penting mengingat mereka sebagai garda terdepan dan sebagai cerminan dalam melaksanakan tugas yang terlihat dari pola sikap dan tindak tanduknya.

Salah satu upaya untuk mewujudkan profil prajurit TNI AL yang dalam penelitian ini hanya Prajurit Marinir yang berdinasi di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS atau disingkat Brigif 4 Mar/BS yang profesional dan bermartabat, maka diperlukan pendidikan dan latihan kemiliteran serta pemberian materi pendamping sebagai bekal kemampuannya, sehingga seorang Prajurit Marinir tidak hanya mahir dalam *hardskill* namun juga mempunyai daya tanggap *softskill* yang tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan *softskill* para prajurit TNI AL/Marinir adalah dengan memberikan santiaji keagamaan yang dikemas dalam kegiatan keagamaan untuk meningkatkan mental spiritual. Berdasarkan laporan rutin bulanan Brigif 4 Marinir/BS tentang rekap kompisi agama yang

dianut oleh Prajurit Brigif 4 Marinir/BS terdiri atas Agama Islam 92,58%, Agama Kristen Katolik 1,97%, Agama Kristen Protestan 5,13%, Agama Hindu 0,24%, dan Agama Budha 0,08%.²²

Berdasarkan komposisi jumlah penganut agama, maka Agama Islam merupakan yang terbanyak dianut oleh prajurit Brigif 4 Marinir/BS.²³ Jumlah populasi penganut agama yang menjadi dominan, maka sangat rentan terjadi pelanggaran yang dilakukan prajurit beragama Islam, sehingga penelitian ini memfokuskan pada pembinaan spiritual keagamaan Islam bagi prajurit Marinir di Brigif 4 Mar/BS untuk menghasilkan strategi terbaik dalam pembinaan mental spiritual dan dapat dijadikan sebagai model bagi pembinaan mental spiritual keagamaan untuk satuan kerja lainnya serta strategi ini dapat digunakan pada ajaran agama lainnya.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia 66 tahun 2019 yang berhubungan dengan Susunan Organisasi TNI terutama pasal 147 butir 2; yang dipertegas dengan Peraturan Kasal 13 Tahun 2020 mengenai Pembentukan Organisasi Dinas Pembinaan Mental TNI Angkatan Laut maka Subdisbintal Diswatpersal divalidasi menjadi Disbintalal yang dijabat oleh Kepala Dinas Pembinaan Mental TNI Angkatan Laut.²⁴ Kegiatan pembinaan spiritual keagamaan tersebut antara lain Khutbah Siraman Rohani Agama (Khusri Agama) untuk masing-masing agama, ceramah agama selesai shalat Magrib dan Subuh, pengkajian Al-Qur'an dan kegiatan keagamaan lainnya sesuai dengan kalender

²² Dokumen Data Prajurit di Brigif 4 Marinir/BS, Tahun 2021/2022

²³ Surat Komandan Brigif 4 Mar/BS, "*Rekap Kekuatan Agama Brigif 4 Mar/BS, memuat komposisi jumlah pemeluk agama prajurit Brigif 4 Mar/BS.*", 2021.

²⁴ Disbintalal, "*Sejarah Dinas Pembinaan Mental TNI Angkatan Laut*", disbintalal.com, 2020, tersedia pada <https://disbintalal.com/sejarah/> (2020).

PHBI (Peringatan Hari Besar Islam). Sebagai pelaksana kegiatan ini secara nasional di lingkungan TNI AL berada di Dinas Pembinaan Mental TNI AL (Disbintalal) Jakarta, kemudian untuk satuan-satuan dibawah dilaksanakan oleh Subdisbintal atau Staf Personel. Tugas yang diemban Subdisbintal untuk mewujudkan personel matra laut yang mempunyai kadar keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah SWT, berjiwa nasionalis, bermoral, dengan semangat juang yang pantang menyerah dalam melaksanakan tugas, tidaklah mudah, maka perubahan postur di tubuh TNI juga merupakan suatu keharusan.

Salah satu pembinaan mental TNI adalah pembinaan mental rohani. Pembinaan mental rohani adalah pembinaan mental yang berpedoman pada agama sebagai kaidahnya.²⁵ Tujuan pembinaan mental rohani adalah menghasilkan profil prajurit TNI dengan tingkat kepribadian yang tinggi sesuai dengan tuntunan agama, mempunyai kesadaran budi pekerti yang baik, mempunyai jiwa religi (keagamaan yang kuat), sikap teloransi beragama dan bermasyarakat yang berlandaskan doktrin TNI, antara lain menempatkan keutuhan bangsa sebagai hal yang utama dan menghindari dan menjauhi sikap yang cenderung SARA (Suku Agama Ras dan Antar golongan) yang ada di negara kita.²⁶ Pelaksanaan pembinaan mental spiritual keagamaan dilaksanakan untuk meningkatkan kadar ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang diiringi dengan peningkatan

²⁵ Kasal, *Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Mental Rohani Personel TNI AL*, 2006., h. 5

²⁶ *Ibid.*

kinerja prajurit serta moralitas yang tinggi, hidup rukun dalam bermasyarakat serta bernegara.²⁷

Berdasarkan tujuan pembinaan mental spiritual yaitu untuk meningkatkan kesadaran prajurit TNI dalam menjalankan kehidupan beragama sebagaimana yang telah digariskan dalam aturan agama yang dianut dan menjadikan tugas dalam kedinasan sebagai amal ibadah serta kesadaran akan pentingnya saling menghormati akan kepentingan orang lain. Kandungan luhur dalam ibadah keagamaan harus diterapkan ajarannya pada lingkungan keluarga, masyarakat, kedinasan serta dalam kehidupan pribadi untuk mengarah pada tujuan abadi di alam baka serta dalam menjalani kehidupan dunia.

Bagian pembinaan mental spiritual Islam adalah merupakan komponen pembinaan mental spiritual dengan pola pembinaan terhadap kondisi kejiwaan, selanjutnya secara berkesinambungan melaksanakan pemeliharaan dan peningkatan kadar keimanan dan ketaqwaan, memupuk moral untuk mewujudkan tata kehidupan antar umat beragama di kedinasan menjadi serasi dan saling memahami dan menghormati terhadap masing-masing aktifitas keagamaan masing-masing.²⁸ Fungsi dari bagian Pembinaan Mental Rohani Islam untuk mewujudkan mental spiritual islam yaitu dengan pengisian materi pembinaan mental keagamaan untuk personel TNI AL yang beragama Islam. Pelaksanaan pembinaan mental spiritual akan melibatkan aspek rohani/kejiwaan dengan berlandaskan ajaran agama untuk mewujudkan profil prajurit TNI yang

²⁷ Musa Hotmatua Sitorus et al., “Peran Pembinaan Mental Komando Armada I Dalam Meningkatkan Kesiapan Operasi Prajurit”, *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, Vol. 9 No. 3 (2019), h. 85, <https://doi.org/10.33172/jpbh.v9i3.638>.

²⁸ *Ibid.*

menjunjung tinggi keimanan dan ketaqwaan dengan pencapaian akhlak yang mulia melalui ibadah yang dilaksanakan. Dengan demikian tujuan dari pembinaan mental rohani untuk meningkatkan mental spiritual Islam adalah:

1. Peningkatan pemahaman ilmu agama Islam, mempunyai kesadaran dalam beragama, serta meningkatkan tata kehidupan keagamaan bagi prajurit yang beragama Islam.
2. Pembinaan, pemeliharaan dan peningkatan kadar iman dan taqwa kepada Sang Pencipta dengan peningkatan budi pekerti yang luhur bagi prajurit beserta keluarga dengan berlandaskan kepada isi kandungan ajaran agama Islam.
3. Pembimbingan kepada anggota tentang bagaimana pengajuan proses pernikahan menuju rumah tangga sakinah, usaha penyelesaian cerai dan rujuk,²⁹ bimbingan haji dan umrah serta zakat, infak dan sodaqoh maupun sosial keagamaan serta amal ibadah lainnya bagi prajurit beserta keluarganya.
4. Mewujudkan profil prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dengan standar keimanan yang sesuai dengan ajaran agama masing-masing tanpa meninggalkan karakter kemiliterannya, sehingga tingkat *soft skill* prajurit menjadi bagus.

Berdasarkan tujuan pembinaan mental spiritual Islam tersebut dapat disimpulkan bahwa pembinaan mental spiritual Islam merupakan kegiatan yang diusahakan secara sistematis serta terarah agar tercapai tingkat pemeliharaan dan

²⁹ Kasal, *Tata Cara Perkawinan, Perceraian, dan Rujuk Bagi Prajurit TNI Angkatan Laut, Mabes TNI AL*, vol. 21, 2016.

tingkat keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT yang dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam kehidupan keseharian.

Pada penelitian ini akan meneliti lebih lanjut mengenai pembinaan mental yang dilaksanakan Staf Personel (Spers) bidang perawatan personel di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS untuk membina mental personel militer Angkatan Laut. Spers merupakan singkatan dari Staf Personel yang bertempat di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS berkedudukan di Desa Sanggi Kec Padang Cermin Kabupaten Pesawaran Lampung, membawahi 4 (empat) Batalyon yaitu Batalyon Infanteri 7 Mar (Yonif 7 Mar) di Ketapang Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran, Batalyon Infanteri 9 Mar (Yonif 9 Mar) di Batumenyan Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran, Batalyon Infanteri 8 Mar (Yonif 8 Mar) di Pangkalan Brandan Medan, Batalyon Infanteri 10 Mar (Yonif 10 Mar) di Setoko Batam.

Staf Personel Brigade Infanteri 4 Marinir/BS bertugas antara lain melaksanakan kegiatan pembinaan mental spiritual yang termasuk didalamnya tentang materi pembinaan mental rohani, tradisi kejuangan dan ideologi bagi personel militer dan keluarga. Pembinaan mental rohani tersebut tertuang dalam beberapa kegiatan-kegiatan yang tak lepas dari kegiatan keagamaan sesuai dengan perayaan hari besar tiap agama maupun permasalahan-permasalahan yang menimpa kehidupan sehari-hari seperti konsultasi dan bimbingan pernikahan dan perceraian, siraman rohani berupa ceramah, khusri agama, dan lain sebagainya yang menjadi kebutuhan hidup para Personel TNI AL. Pembinaan mental para prajurit TNI AL/Marinir dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan Khusri Agama pada saat ini umumnya setiap satuan kerja di lingkungan TNI AL melalui khutbah

yang dilaksanakan serentak pada hari Rabu pagi di tempat ibadah masing-masing setelah pelaksanaan apel pagi. Kegiatan keagamaan lainnya ceramah agama selesai shalat Magrib dan Subuh, pengkajian Al-Qur'an dan kegiatan keagamaan lainnya sesuai dengan kalender PHBI (Peringatan Hari Besar Islam).³⁰

Pembinaan mental melalui Khutbah Siraman Rohani Agama (Khusri Agama) untuk masing-masing agama, ceramah agama selesai shalat Magrib, Subuh, pengkajian Al-Qur'an dan kegiatan keagamaan lainnya sesuai dengan kalender PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah SWT menuju kepada pencapaian kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di alam baka. Terwujudnya perilaku taat menjalankan ibadah sesuai ajaran agama yang dianutnya dengan penuh kesadaran akan tanggung jawab sebagai insan hamba Tuhan, serta memiliki berbudi pekerti luhur/berakhlak mulia, sehingga terbentuk mental spiritual keagamaan yang tangguh.³¹

Kegiatan pembinaan mental melalui Khutbah Siraman Rohani Agama (Khusri Agama) untuk masing-masing agama, ceramah agama selesai shalat Magrib, Subuh, pengkajian Al-Qur'an dan kegiatan keagamaan lainnya sesuai dengan kalender PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS, berdasarkan hasil wawancara dengan Perwira Staf Personel selaku pengatur pelaksana pembinaan mental di lingkungan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS Letkol Mar Munsif Abror, bahwa prajurit Brigade Infanteri 4

³⁰ Pembinaan mental spiritual Islam di Brigif 4 Marinir/BS, *Observasi*, Maret – April 2021

³¹ Pembinaan mental spiritual Islam di Brigif 4 Marinir/BS, *Observasi*, Maret – April 2021

Marinir/BS masih lemah secara mental spiritual disebabkan beberapa faktor diantaranya kegiatan Bintel hanya untuk personel Bintel. Personel lain seakan-akan tidak ada guna melaksanakan pembinaan mental, ukuran prajurit yang terampil dan cakap bagi mereka yang mampu melaksanakan tugas sesuai fungsi dan tanggung jawabnya.³²

Kegiatan pembinaan mental rohani Islam melalui melalui Khutbah Siraman Rohani Agama (Khusri Agama) untuk masing-masing agama, ceramah agama selesai shalat Magrib, Subuh, pengkajian Al-Qur'an dan kegiatan keagamaan lainnya sesuai dengan kalender PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) bagi prajurit TNI AL di lingkungan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi mental spiritual sebagai usaha untuk mendukung tugas pokok, sehingga diperlukan formulasi yang strategis yang mudah diimplementasikan dan dievaluasi serta dilaksanakan pengawasan yang berkelanjutan. Namun dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan mental rohani Islam, tidak menjadi solusi bagi pelaksanaan pembinaan mental. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara peneliti dengan pengatur pelaksana pembinaan mental Khutbah Siraman Rohani Agama Islam Staf Personel di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS (Markas Komando) yaitu Letda Mar Nursurahman, bahwa biasanya setiap kegiatan pembinaan mental rohani yang dilakukan oleh Satuan Bintel Brigade Infanteri 4 Marinir/BS kepada satuan-satuan di wilayah jajaran Brigade Infanteri 4 Marinir/BS belum terlaksana secara maksimal, hanya anggota tertentu saja yang aktif mengikuti kegiatan, anggota lain dengan berbagai alasan

³² Letkol Marinir MA, Perwira Personalia Brigif 4 Mar/BS selaku penanggung jawab kegiatan pembinaan mental spiritual, *Wawancara*, 20 April 2021

bagaimana supaya tidak bisa mengikuti penyuluhan Bintel, dari hasil wawancara dengan Letda Marinir Nursurahman Perwira Rohani Brigif 4 Mar/BS selaku pelaksana pembinaan mental spiritual di Mako Brigade.³³

Berdasarkan hasil penelitian langsung pada obyeknya menunjukkan masih terdapat oknum prajurit TNI AL di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS yang membuat tingkat mental yang masih rendah, yang mengakibatkan adanya pelanggaran disiplin prajurit dengan melakukan insubordinasi terhadap atasan, tindakan mangkir dan desersi. Jenis pelanggaran desersi, perbuatan asusila, penyalahgunaan narkoba dan bentuk-bentuk pelanggaran lainnya dilakukan hampir disemua strata kepangkatan.³⁴ Hasil wawancara dengan Komandan Komandan Brigif 4 Marinir/BS, ditemukan ada 8 (delapan) jenis pelanggaran yang dilakukan prajuritnya yaitu:

1. Penyalahgunaan senjata api (senpi) serta munisi dan bahan peledak (muhandak)
2. Penyalahgunaan narkoba, baik sebagai pengedar maupun pengguna
3. Desersi atau meninggalkan kesatuan selama lebih dari 30 hari berturut-turut
4. Insubordinasi atau melawan atasan
5. Perkelahian baik perorangan maupun kelompok dengan rakyat, antaranggota TNI dan Polri
6. Pelanggaran susila terutama dengan keluarga TNI

³³ Letda Marinir N, Perwira Rohani Brigif 4 Mar/BS selaku pelaksana pembinaan mental spiritual di Mako Brigade, *Wawancara*, 20 April 2021

³⁴ Pelanggaran yang dilakukan Prajurit di Brigif 4 Marinir/BS, *Observasi*, Maret – April 2021

7. Penipuan dan pencurian
8. Perjudian, backing, illegal logging dan illegal mining.³⁵

Adapun hasil wawancara dengan Pembina Rohani Brigif 4 Marinir/BS diperoleh keterangan bahwa ada beberapa prajurit ketika membaca doa terlihat tidak serius atau kurang khusyuk, masih perlunya pengawasan ketika prajurit membaca Al-Quran, kurang memperhatikan dengan konsentrasi ketika pemberian ceramah agama. Begitu juga ketika melaksanakan shalat berjamaah, masih banyak prajurit yang tidak melaksanakannya, melaksanakan shalat bukan karena kesadarannya sendiri, dan memberikan bantuan kepada teman terkadang karena diperintahkan komanda/atasan, bukan karena kesadarannya sendiri. Masing banyak ditemukan prajurit tidak melaksanakan shalat tepat waktu. Ibadah puasa sunnah hanya dilakukan oleh beberapa prajurit, belum menjadi suatu kebiasaan, dan hanya beberapa prajurit meluangkan waktunya untuk membaca Al-Quran setelah shalat. Masih sedikit sekali prajurit mengikuti kegiatan shalat berjamaah tersebut, masih terlihat prajurit yang malas-malasan untuk melakukannya.³⁶

Hasil temuan awal tersebut menunjukkan, tingkat mental spiritual Islam Prajurit Brigif 4 Marinir/BS masih kurang baik. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan pembinaan mental spiritual Islam kepada prajurit Marinir TNI AL di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS belum berjalan secara maksimal, belum direncanakan berdasarkan hasil analisa lingkungan, implementasi dari

³⁵ Kolonel Marinir HI, Komandan Brigade Infanteri (Danbrigif) 4 Marinir/BS, *Wawancara*, 20 April 2021

³⁶ Serda Marinir M, Bintara Rohani Batalyon Infanteri 9 Mar (Yonif 9 Mar), *Wawancara*, 20 April 2021

perencanaan dan dievaluasi serta pengendalian terhadap kegiatan tersebut.³⁷ Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Serda Mar Abdurokhim yang menyatakan bahwa sejak dulu kegiatan pembinaan mental baik rohani, ideologi maupun kejuangan tidak melalui mekanisme dengan menggunakan metode yang teratur, dan dalam pelaksanaannya tidak semua sesuai dengan jadwal yang telah disusun jika menjalankan tugas pokok satuan keluar dari kesatrian. Sehingga perlu penggunaan metode yang teratur untuk menghasilkan profil mental spiritual prajurit, dari hasil wawancara dengan Serda Mar Abdurokhim Bintara Rohani Brigif 4 Mar/BS selaku pelaksana pembinaan mental spiritual di Batalyon 7 Marinir. Berdasarkan informasi dari Bintara Rohani masing-masing batalyon untuk pelaksanaan pembinaan mental spiritual di Batalyon 8, 9, dan 10 Marinir tidak jauh berbeda kondisinya dengan pelaksanaan di Batalyon 7 Marinir.³⁸

Hasil observasi lainnya ditemukan adanya ketidakseimbangan antara kegiatan pembinaan fisik (jasmani) dengan pembinaan mental spiritual keagamaan bagi para prajurit TNI AL dan personel lainnya di satuan Markas Komando Brigade Infanteri 4 Marinir/BS, tidak optimalnya pelaksanaan manajemen pembinaan mental spiritual Islam, serta belum adanya acuan, aturan dan ketentuan atau prosedur tetap (protap)/SOP tentang pelaksanaan kegiatan pembinaan mental spiritual Islam, ideologi dan mental kejuangan di seluruh jajaran TNI AL.³⁹

³⁷ Pembinaan mental spiritual Islam di Brigif 4 Marinir/BS, *Observasi*, Maret – April 2021

³⁸ Serda Mar A, Pelaksana Pembinaan mental spiritual Islam di Batalyon Infanteri 7 Mar (Yonif 7 Mar), *Wawancara*, 19 April 2021

³⁹ Pembinaan mental spiritual Islam di Brigif 4 Marinir/BS, *Observasi*, Maret – April 2021

Berdasarkan hasil pengumpulan data awal tersebut, diketahui bahwa pelaksanaan pembinaan mental spiritual kepada prajurit TNI AL/Marinir di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS belum berjalan secara optimal. Hal tersebut diindikasikan karena pembinaan mental belum memiliki manajemen yang baik. Penguatan pembinaan mental dalam kegiatan Khutbah Siraman Rohani Agama (Khusri Agama) dan kegiatan yang bercorak keagamaan lainnya harus direncanakan dengan membuat strategi pencapaian hasil yang maksimal kepada keunggulan mental personel militer. Penyusunan langkah strategi harus memperhatikan keberagaman latar belakang dari para prajurit yang berakibat pada perbedaan pola pemahaman dan pelaksanaannya. Dalam penyusunan manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam untuk mendukung pencapaian tujuan falsafah TNI AL harus mengakomodir perbedaan-perbedaan yang ada untuk dijadikan keunggulannya sehingga tercapai fungsi TNI yang berbudi luhur dan bermoral.

TNI sebagai komponen utama pertahanan negara selalu merujuk pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan perannya sebagai alat pertahanan negara, TNI merancang strategi militer sebagai pedoman TNI dalam rangka pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI.⁴⁰ Pembinaan kekuatan TNI meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia dan sumber daya buatan. Salah satu pembinaan sumber daya manusia dalam tubuh TNI adalah melalui pembinaan mental spiritual keagamaan.

⁴⁰ Panglima TNI, *Strategi Militer*, 2010, h. 2.

Suatu organisasi termasuk organisasi TNI tersusun dari bagian-bagian unsur, oleh karenanya diperlukan suatu manajemen strategi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi mendefinisikan sebagai suatu pentahapan untuk menghasilkan suatu keputusan yang diterima dan diterapkan oleh semua pihak dan melibatkan aksi unsur manajerial untuk menuju pencapaian kinerja yang berkesinambungan dari suatu organisasi.⁴¹ Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk mengelola perencanaan dengan menentukan langkah awalnya adalah mengenali dan menganalisa lingkungan selanjutnya memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi serta pengendalian terus menerus dan melekat.⁴² Dengan demikian dalam pembinaan mental spiritual Islam harus dikelola dengan baik artinya bagaimana perumusan formulasi strategi yang diarahkan untuk kemudahan dalam implementasi strategi pada organisasi, serta penentuan evaluasi kegiatan dengan dilakukan pengawasan melekat.⁴³

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dipahami bahwa melalui manajemen strategi, maka pembinaan mental spiritual Islam para prajurit TNI AL/Marinir menggunakan manajemen strategi akan berjalan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dari sebuah program ataupun kegiatan yang dilakukan dapat dilihat dari pelaksanaan manajemen strategi dari pembinaan mental spiritual Islam. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikaji lebih lanjut mengenai manajemen strategi pembinaan mental

⁴¹ J. David Hunger, "*Essential of Strategic Management*", Pearson Education Inc, Fifth Edit (Prentice Hall, 2011), h. 172.

⁴² Taufiqurokhman, "Manajemen Strategik", (Jakarta: FISIP UPDM (B), 2016), h. 15.

⁴³ Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif, Perdana Publishing*, (Medan, 2013), h. 20 .

spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS, sehingga ditemukan konsep model manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam, sehingga dapat meningkatkan mental spiritual Islam prajurit khususnya prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

B. Fokus dan Subfokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas dan teori-teori tentang manajemen strategi serta hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS. Sedangkan subfokus permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisa lingkungan strategis eksternal dan internal dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
2. Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
3. Mengimplementasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
4. Mengevaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
5. Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan penentuan fokus dan sub fokus permasalahan tersebut di atas, maka dapat ditentukan rumusan masalah pokok dalam penelitian ini adalah “Bagaimana manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?”, yang kemudian dirinci dalam beberapa rumusan masalah khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana menganalisa lingkungan strategi eksternal dan internal dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?
2. Bagaimana formulasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?
3. Bagaimana implementasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?
4. Bagaimana evaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?
5. Bagaimana pengendalian kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS?

D. Tujuan Penelitian

Menindaklanjuti rumusan masalah tersebut, maka diidentifikasi tujuan utama dalam penelitian ini yaitu menganalisis manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS. Sedangkan tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menemukan dan mendiskripsikan lingkungan strategi eksternal dan internal dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
2. Untuk menemukan dan mendiskripsikan formulasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS
3. Untuk menemukan dan mendiskripsikan implementasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
4. Untuk menemukan dan mendiskripsikan evaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
5. Untuk menemukan dan mendiskripsikan pengendalian kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Menjadikan karya ilmiah ini sebagai karya yang dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengembangkan manajemen strategi pembinaan mental spiritual.
- b. Menjadikan karya ilmiah ini untuk dijadikan bahan bacaan bagi para peneliti yang ingin mengkaji lebih lanjut tentang manajemen pembinaan mental spiritual.
- c. Menambah wawasan dan memperkaya kajian tentang manajemen pembinaan mental spiritual.

\

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pelaksana pembinaan mental spiritual, memberikan informasi tentang manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- b. Bagi Subdis Bintel atau Staf Personel, dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan dan peningkatan kualitas pembinaan mental spiritual, khususnya di Brigif 4 Mar/BS.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan penggabungan dari dua kata yaitu manajemen dan strategi yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri termasuk kata bentukannya (manajemen strategi). Manajemen merupakan suatu kegiatan untuk memproses jalannya usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan ketersediaan sumber daya dan pembagian tata kelola dari masing-masing bagian berdasarkan kompetensinya, sehingga kontribusi nyata sumber daya akan berpengaruh terhadap efektif dan efisiennya pelaksanaan kegiatan.¹

Adapun pengertian strategi merupakan kata yang pada awalnya lebih cenderung untuk kepentingan militer yang berasal dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani ditafsirkan sebagai seni komandan militer dalam peperangan, sehingga Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan. Strategi dijadikan suatu pendekatan menyeluruh yang berhubungan dengan keinginan, perencanaan dan pelaksanaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan.²

¹ Abd. Rohman, "Dasar-Dasar Manajemen", *Inteligensia Media*, (Malang: Inteligencia Media, 2017), h. 1–201

² Arif Prayitno et al., *Strategi bersaing dalam perspektif Militer dan Bisnis*, Alfabeta, 2019, h. 17.

Pendalaman pemahaman terhadap manajemen strategi dapat diambil dari pendapat beberapa para ahli yang antara lain sebagai berikut:

- a. *Strategic management and planning provide a framework for seeking profitable ways for the organization to adapt to change and, in many cases, anticipate the change and make it work for them.*³

Manajemen strategi merupakan pengintegrasian seluruh sumber daya yang ada dengan segala kemampuan dan fungsinya untuk mencari cara yang paling efektif dan efisien agar menghasilkan keuntungan bagi organisasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

- b. *Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. As this definition implies, strategic management focuses on integrating management, marketing, finance/accounting, production/operations, research and development, and information systems to achieve organizational success.*⁴

Manajemen strategi dijadikan sebagai pedoman dalam mengelola suatu organisasi/lembaga, karena sebagai piranti lunak yang berisikan tuntunan cara-cara menjalankan kegiatan secara menyeluruh mulai dari perumusan, penerapan, penilain dan pengendalian serta dalam manajemen strategi terdapat pengaturan pola sinergisme antar bagian dan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk menuju kepada keunggulan organisasi/lembaga, proses manajemen strategi meliputi perumusan, Strategi dan evaluasi.

³ Marios I. Katsioloudes, *Strategic Management Global Culture Perspective for Profit and Non Profit Organizations*, (Oxford, UK: Elsevier Inc, 2006), h. 90.

⁴ Fred R. David, "*Strategic Management Concept and Cases*", Pearson Education Inc, (New Jersey: Prentice Hall, 2011), h. 1–694,.

- c. *Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic planning), strategy implementation, and evaluation and control. The study of strategic management there fore emphasizes the monitoring and evaluating of external opportunities and threats in light of a corporation's strengths and weaknesses in order to generate and implement a new strategic direction for an organization.*⁵

Manajemen strategi berhubungan dengan kinerja jangka panjang yang berawal dari penentuan kebijakan dan pengelolaan kegiatan oleh pihak manajerial, yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal dengan menetapkan perencanaan Strategi yang selanjutnya diimplementasikan dan dievaluasi serta pengawasan dan pengendalian secara berlanjut.

- d. *Strategy is about making sure that your business arrives where you want it to at a given time. As a manager, you need to know what good strategy looks like and understand how it can be used to create the future for your team or organization.*⁶

Manajemen strategi berawal dari berhasilnya kepastian tujuan yang diinginkan tepat pada waktu yang telah ditentukan, berdasarkan prediksi terhadap dampaknya pada waktu yang akan datang.

- e. Manajemen strategi tidak terlepas dari proses yang mengkombinasikan kegiatan analisis, perumusan dan pelaksanaan dari Strategi dalam suatu organisasi/lembaga dan perusahaan.⁷

⁵ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, "Essential of Strategic Management", Pearson Education Inc, Fifth Edit (Prentice Hall, 2011), h. 172.

⁶ Kevan Williams, "Strategic Management", (New York: Dorling Kindersley Publishing, 2009), h. 1-76.

⁷ Nazarudin, "Manajemen Strategik", (Palembang: NoerFikri Offset, 2020), h. 1-172.

- f. Manajemen strategi berhubungan dengan bagaimana metode pengambilan keputusan serta pelaksanaan untuk menuju kepada pengembangan Strategi yang efektif dalam rangka mengantarkan organisasi/lembaga dan perusahaan dalam mencapai tujuan.⁸

Beberapa teori yang disampaikan para ahli antara lain Fred R. David memberikan tuntunan dari Manajemen strategis melalui Perumusan, implementasi dan evaluasi strategi, sedangkan J. David Hungner and Thomas L. wheelen meliputi Analisa lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi dan pengendalian dan dari Nazarudin berupa kegiatan analisa, perumusan dan pelaksanaan strategi, Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones memberikan pandangan manajemen strategi diawali dengan suatu perencanaan berdasarkan misi dan tujuan kemudian analisis eksternal, membangun keunggulan kompetitif dengan implementasi strategi dan pengawasan. Kevan Williams dalam manajemen strategi dengan melihat kedepan dengan analisa lingkungan, membuat strategi yang baik dan menerapkan strategi, Marios I. Katsioloudes memberikan penjelasan tentang manajemen strategi yang diawali dengan proses perencanaan strategi, perumusan strategis, implementasi, evaluasi dan pengendalian.

Sesuai pendapat para ahli tersebut dapat dipahami bahwa jika proses manajemen strategi berasal dari analisa lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan Analisa SWOT kemudian hasil analisa digunakan sebagai dasar dalam pembuatan perumusan strategi yang disosialisasikan kebijakan yang telah dirumuskan agar para pelaksana organisasi mudah dalam melakukan

⁸ Taufiqurokhman, "*Manajemen Strategik*", (Jakarta: FISIP UPDM, 2016), h. 40.

implementasi strategi tersebut, kemudian dalam pelaksanaan harus di evaluasi dan dikendalikan secara melekat untuk menjaga proses berjalan sesuai rencana dan untuk menjamin kesinambungan dari strategi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan sarana yang akan mempermudah organisasi/lembaga dan perusahaan dalam mengantisipasi pergerakan peradaban zaman yang harus selalu diikuti oleh setiap organisasi/lembaga dengan segala daya dan upayanya sehingga memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap perubahan dengan jangka waktu yang panjang. Keberadaan manajemen strategi sangat penting untuk mengaturnya mulai dari pemahaman situasi lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian sehingga aktivitas organisasi/lembaga dan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam

Islam memandang bahwa manajemen dapat dikategorikan sebagai tata cara pengaturan yang dalam bahasa arab disebut *al-tadbir* sebagaimana firman Allah SWT dalam surat As Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Yang Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.⁹

⁹ Departemen Agama RI., *Alquran dan Terjemahan*, (Semarang: Toha Putra, 2007). h. 415

Pemaknaan terhadap firman Allah SWT tersebut di atas merupakan pemberitahuan yang harus kita yakini bahwa hanya Allah SWT yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur alam dengan keberlangsungan yang stabil dan perubahan yang telah ditetapkan-Nya merupakan bukti akan kekuasaan dan kebesaran Illahi Rabbi. Allah SWT telah merencanakan dan menetapkan siklus kehidupan alam raya ini tanpa adanya kekurangan dan selalu berjalan sesuai kehendak-Nya. Pemahaman akan kekuasaan Allah SWT dalam mengatur pola kehidupan alam raya ini menjadikan modal bagi manusia untuk mengatur dan menjalankan tata kehidupan di dunia sebagaimana ketetapan Allah SWT akan penciptaan manusia sebagai Khalifatullah di dunia, sehingga kewajiban manusia untuk mengatur dan melaksanakan pengelolaannya. Tafsir Ibnu Katsir terhadap surat As-Sajdah ayat 5 berkaitan dengan turunnya perintah dari langit paling tinggi menuju ketinggian paling bawah dari bumi lapis ketujuh. Malaikat Allah akan membawa cacatan perbuatan manusia ke atas langit yang paling dekat yang dilakukan secara terus menerus, hal ini membuktikan adanya pengaturan secara sistematis dan berkelanjutan dari kegiatan pencatatan dan pelaporan perbuatan manusia pada setiap saat. Manusia agar membuat suatu pengaturan terhadap tata kehidupannya.¹⁰

Strategi dalam Islam merupakan serangkaian tatacara untuk mendapatkan bentuk perencanaan melalui pengamatan dan penilaian atas kejadian-kejadian yang telah dilewati dan diperbaiki untuk keberhasilan selanjutnya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al Quran surat Al-Hasyr ayat 18:

¹⁰ Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "Tafsir Ibnu Katsir Surat As Sajdah ayat 5", *Tafsir Ibnu Katsir*, 2016, h. 3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقُوا إِلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۱۸

Yang artinya : Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.¹¹

Pemahaman terhadap ayat di atas bahwa tujuan jangka panjang akan tercapai jika organisasi membuat strategi yang merupakan proses perencanaan yang penuh dengan perhitungan atas dasar pengalaman yang telah dilalui dan ilmu untuk memprediksi masa yang akan datang. Dengan demikian pola kegiatan untuk menghasilkan suatu perencanaan merupakan bagian dari mekanisme dalam manajemen. Tafsir Ibnu Katsir surat Al Hasyr ayat 18 dengan menghitung dirinya sendiri terhadap apa yang telah dilakukan terkait hal baik maupun yang buruk, sebelum datangnya waktu hisab/pertanggungjawaban, karena Allah maha mengetahui perilaku manusia. Dengan demikian umat manusia wajib membuat suatu langkah strategi agar kegiatan berjalan dengan tertib dan lancar memperkecil kesalahan dengan memaksimalkan hasil serta terhindar dari perbuatan salah dan dosa.¹²

3. Tujuan Manajemen Strategi

Keberhasilan atau kemenangan yang diperoleh dalam suatu kegiatan tidak akan terlepas dari bagaimana strategi dan upaya yang direncanakan dan dilaksanakan oleh suatu organisasi/lembaga. Semakin handal suatu perencanaan Strategi yang mudah diterapkan, maka keberhasilan bukan merupakan sesuatu yang diangankan akan tetapi merupakan suatu kenyataan yang sempurna.

¹¹ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 548

¹² Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "*Tafsir Ibnu Katsir Surat Al Hasyr ayat 18*", tafsir Ibnu Katsir, 2016, h. 6.

Perancangan suatu Strategi perlu diimbangi dengan kemampuan para pelaksananya dalam membuat Strategi dengan memasukkan unsur seni, ilmu pengetahuan dan pemilihan teknologi sebagai alat. Dalam hal ini perlu adanya penggunaan manajemen strategi agar proses yang diinginkan berjalan dengan baik, mulai dari perencanaan sampai dengan pengakhiran.

Catatan sejarah menunjukkan bahwa suatu organisasi/perusahaan yang tadinya sangat maju, akan tetapi setelah berjalan belasan tahun akhirnya bangkrut dan hancur berantakan. Beberapa perusahaan baik dalam maupun luar negeri yang awalnya sangat menguasai pasar, saat ini menjadi tidak berdaya bahkan ada yang sudah gulung tikar. Perusahaan besar luar negeri antara lain Nokia, Blackberry dan Kodak merupakan contoh yang mempunyai nasib sama tidak bisa bertahan dalam dunia industri masing-masing bidang walaupun awalnya sangat dominan menguasai pasar. Dari dalam negeri tercatat Perusahaan Teh Sariwangi (PT Sariwangi Agricultural Estate Agency), PT Nyonya Meneer (perusahaan jamu di Semarang), Oey Tiong Ham Concern yang pada tahun 1950 an merupakan raja gula di Indonesia, pada saat sekarang sudah lenyap dari kancah bisnis Indonesia. PT Dassad yang cukup terkenal pada tahun 1950 an yang bergerak dalam bidang konstruksi dan impor ekspor sekarang sudah bangkrut. Sebaliknya, ada perusahaan yang sebelumnya relative kecil, sekarang sudah timbul menjadi konglomerat, seperti Astra Group yang pada tahun 1950 masih sangat kecil sekarang maju pesat, diverifikasi usahanya mencakup mobil, perkebunan, real estate dan sebagainya. Perusahaan Indonesai dengan pertumbuhan positif anatar lain PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) yang awal didirikan merupakan

perusahaan dagang aneka produk pada tahun 1989. Sedangkan dalam dunia pendidikan terdapat Modern Computer Course yang didirikan pada tahun 1974 merupakan lembaga pendidikan komputer, yang selanjutnya berkembang menjadi Binus University dengan berbagai program studi yang berbasis teknologi.

Berdasarkan kejadian tersebut di atas, terdapat pertanyaan mengapa dan bagaimana hal ini bisa terjadi. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa kalau manajemen strategi suatu perusahaan dijalankan kurang memadai, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut akan mengalami “keruntuhan.” Oleh karena itu manajemen strategi adalah sangat penting bagi keberhasilan kegiatan usaha. Suatu perusahaan dapat bekerja tidak efisien, tetapi dapat tetap hidup karena mempunyai strategi yang tepat. Sebaliknya, apabila strategi yang diambil salah, maka perusahaan tersebut akan menjalani kesulitan-kesulitan walaupun perusahaan telah bekerja sangat efisien.¹³

Ada dua jenis kegiatan manajemen dalam suatu organisasi yaitu manajemen operasional dan manajemen strategi. Pada masa lampau, perhatian manajemen banyak disita untuk masalah-masalah operasional, seperti langkah-langkah penggunaan sumber daya seefisien mungkin. Akan tetapi masalah manajemen strategi, seperti penyesuaian terhadap lingkungan menjadi masalah yang sangat menentukan hidup matinya perusahaan. Padahal ibarat suatu perang, kalau kita memiliki strategi dasar yang tepat, maka kesalahan-kesalahan taktis dapat saja terjadi tanpa mengurangi keberhasilan kegiatan tersebut.

¹³ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), h.152.

Berdasarkan contoh-contoh dan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan manajemen strategi, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.¹⁴ Sedangkan manfaat manajemen strategi, menurut Amin Widjaja Tunggal, manfaat manajemen strategi adalah:

- a. Manajemen strategi memungkinkan organisasi mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah.
- b. Manajemen strategi menyediakan sasaran dan arah yang jelas bagi anggota organisasi
- c. Membantu para manajer untuk mengembangkan organisasi
- d. Pencapaian tujuan organisasi lebih efektif.¹⁵

Adapun menurut Fred R. David, manfaat manajemen strategi adalah ”memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri; hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas, dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri.”¹⁶ Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, manfaat dari manajemen strategi adalah ”memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.”¹⁷

Dengan demikian berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa dengan manajemen strategi organisasi akan dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman di masa yang akan datang, yang dengan

¹⁴ Eka Widiyanti, *Konsep Manajemen Strategis*, (Bumi Aksara, 2006).

¹⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Loc. Cit.*

¹⁶ Fred R. David, “*Manajemen Strategis: Konsep*”, in *Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), h.23.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 54.

pilihan langkah-langkah yang lebih tepat, akan lebih menguntungkan organisasi yaitu pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien.

4. Proses Manajemen Strategi

Penerapan manajemen strategi merupakan siklus yang berurutan dari berbagai rangkaian kegiatan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas yang dipertegas oleh ahli strategi dalam bukunya *Essentials of Strategic Management (fifth edition)* J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen .

*Strategic management consists of four basic elements: (1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) evaluation and control.*¹⁸

Pelaksanaan manajemen strategi memberi penekanan kepada analisa terhadap adanya peluang dan ancaman yang berasal dari luar serta mengenali kekuatan dan kelemahan internal untuk dikelola dengan baik untuk menghasilkan formulasi Strategi baru. Proses manajemen strategi tersebut diperkuat oleh Marios I. Katsioloudes dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizational:*

*In approaching strategy initially, the organization needs to establish a base from which realistic and achievable plans can be formulated. At the foundation of such a base is the organization's evaluation of their strengths, weaknesses, opportunities, and threats. This analysis is generally referred to as a SWOT analysis.*¹⁹

Dijelaskan bahwa proses perencanaan Strategi memperhatikan visi, misi, tujuan dari suatu strategi untuk menghasilkan perumusan Strategi yang mencakup lingkungan internal terdiri adanya kekuatan dan kelemahan serta eksternal dengan memperhatikan peluang dan ancaman yang selanjutnya penentuan Strategi untuk

¹⁸ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 201.

¹⁹ Marios I. Katsioloudes, *Op. Cit.*, h. 112.

mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Selanjutnya penerapan/implementasi Strategi, evaluasi dan pengendalian dalam proses perencanaan Strategis.

Evaluasi strategi berhubungan dengan bagaimana mendapatkan informasi terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, hasil kerja yang dibandingkan dengan standar yang menjadi pedoman pelaksanaan. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan perencanaan dan perumusan strategi selanjutnya, sehingga evaluasi sebagai pedoman untuk menentukan keberhasilan dari strategi yang telah diterapkan.

Evaluating strategy options relies on criteria for the selection process. There are six main criteria: consistency, especially with the organisation's mission and objectives, suitability, validity, feasibility, business risk and attractiveness to stakeholders.²⁰

Dalam pelaksanaan evaluasi strategi ini memperhatikan langkah-langkah yang menjadi kriteria dalam penerapan strategi utama yang antara lain adanya keteraturan dalam konsistensi yang berhubungan dengan visi dan misi untuk menuju tercapainya tujuan organisasi berdasarkan kesesuaian, validitas, kelayakan, resiko dan daya tarik bagi pemangku kepentingan.

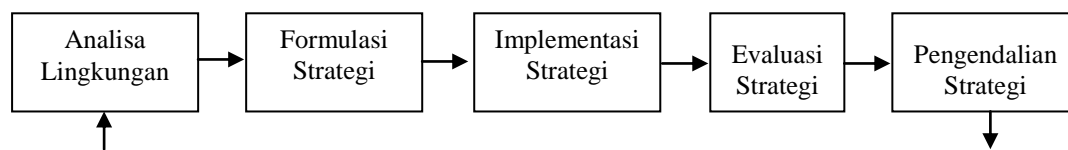
Pengendalian Strategi merupakan kegiatan untuk menjaga proses pelaksanaan kegiatan tidak berubah dari rencana, serta proses perubahan pelaksanaan yang diakibatkan adanya perubahan situasi/kondisi tertentu karena peraturan ataupun perkembangan pengetahuan dan memastikan aktivitas-aktivitas sesuai dengan rencana. Pengendalian strategis memberikan pemantauan untuk memastikan bahwa seluruh unsur pelaksana dalam organisasi telah berjalan sesuai

²⁰ Richard Lynch, *Strategic Management*, (United Kingdom: Pearson Education, 2015), h 55.

dengan strategi dan tujuannya, dengan membangun sistem informasi yang handal untuk mengetahui sedini mungkin jika terjadi penyimpangan atau kekurangan dalam proses sehingga dapat menentukan langkah selanjutnya untuk memastikan merevisi atau tidak implementasinya, sebagaimana disampaikan oleh Richard Lynch:

Strategic control systems monitor the main elements of the strategy and its objectives. The crucial point of this is to obtain information in time to be able to take action. Information for its own sake has limited value: the real test is whether it is useful and timely in revising the implementation process, where required.²¹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang pentahapan penerapan manajemen strategi sebagaimana telah diuraikan di atas dapat disusun dalam skema sebagai berikut:



Gambar 2.1. Tahapan Manajemen strategi

5. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi disamping memberikan keuntungan, juga memberikan manfaat bagi organisasi/lembaga atau perusahaan yang menggunakannya yaitu tuntunan pencapaian tujuan jangka panjang, memberikan kemudahan mengantisipasi adanya perubahan, menjadikan tata kelola yang lebih efektif, memberikan batas masing-masing sesuai tugas dan fungsinya, memberikan kesempatan seluruh pengerak perusahaan berfikir maju untuk berkontribusi positif, memberikan mekanisme pencegahan masalah yang dimungkinkan akan

²¹ *Ibid.*

terjadi, dengan demikian organisasi/lembaga atau perusahaan akan mempunyai keunggulan komparatif dan daya saing yang kuat.²²

6. Perkembangan Manajemen Strategi

Perkembangan bidang manajemen dipengaruhi adanya perkembangan dari beberapa disiplin ilmu pendukung lainnya yang dipengaruhi adanya perubahan pola kehidupan masyarakat dan dunia usaha. Manajemen memberikan arahan dan mekanisme menghadapi berbagai tantangan dan rintangan dalam menjalankan usahanya, pergerakan yang sejalan dengan dinamika perubahan akan memberikan peluang hidup berkembang pada usahanya.

a. *Basic Financial Planning*

Kegiatan sistem manajerial perencanaan keuangan, yang merupakan *managerial system* untuk menetapkan prosedur yang digunakan untuk proses administrasi yang dipakai dengan penentuan pembiayaan sesuai perodesasinya dengan jaminan pelaksanaan secara efektif dan efisien.

b. *Forecast Based Planning*

Penentuan tujuan dan program kegiatan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan respon dan perkembangan dunia usaha yang akan datang, serta berdasarkan usaha yang telah dilaksanakan.

c. *Externally Oriented*

Pengelolaan usaha yang berorientasi kepada pasar dunia usaha menuju pengusahaan pasar, dengan melakukan Analisa dan prediksi-prediksi

²² Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 40

yang handal. Kondisi lingkungan strategi yang mendukung penguasaan lingkungan antara lain adanya pertumbuhan usaha yang dinamis, perubahan yang dapat diprediksikan dan tingkat persaingan dapat dikendalikan. Proses *externally oriented* akan terkendala jika kondisi lingkungan yang ideal tidak dapat kendalikan dan terdapat perubahan yang signifikan pada lingkungan eksternal serta terdapat daya saing yang tinggi.

d. *Strategic Planning*

Merupakan proses perencanaan yang berhubungan dengan pembiayaan, filosofi usaha dan pemahaman yang berhubungan dengan inti pencapaian usaha yang didasarkan kepada kompetensi dan profesionalisme pihak manajerial. Membuat proyeksi terhadap daya saing danantisipasi dampak perubahan yang pesat dalam berbagai bidang dengan tingkat persaingan yang ketat dan adanya tekanan dari lingkungan eksternal. Dalam *strategic planning* mempertimbangkan visi, misi, panduan perencanaan, membuat formulasi pelaksanaan kegiatan, formulasi fungsi strategi, konsolidasi, evaluasi program, dan pembiayaan.

e. *Strategic Management*

Penguatan manajerial pada tahap perencanaan berdasarkan saran masukan dari berbagai lini organisasi serta mempunyai komitmen yang kuat untuk menjalankannya. Serta mengkolaborasikan dengan baik antara sistem administrasi dan struktur organisasi yang

memperhatikan kebiasaan internal organisasi/lembaga maupun perusahaan. Pentahapan dalam manajemen strategi merupakan tuntunan operasional manajerial dalam menjalankan organisasi.

B. Tahap-tahap Manajemen strategi

1. Tahap Analisa Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisa terhadap lingkungan strategi menurut J. David Hunger and Thomas L. Wheelen adalah “*environmental scanning is the monitoring, evaluating, and disseminating of information from the external and internal environments to key people within the corporation*”.²³ Pengamatan terhadap lingkungan strategi meliputi pemantauan, pelaksanaan penilaian/evaluasi, dan penggalian informasi dari lingkungan strategi baik lingkungan internal maupun eksternal. Lebih lanjut David Hunger dan Thomas L. Wheelen menjelaskan bahwa analisis pengamatan lingkungan lingkungan eksternal dan internal adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada di bawah kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana perusahaan itu berada. Ini dapat berupa kekuatan dan tren umum dalam lingkungan alam atau sosial atau faktor spesifik yang beroperasi dalam lingkungan tugas spesifik suatu organisasi - sering disebut sebagai industri.

²³ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 201.

- b. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang terletak di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak berada di bawah kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana pekerjaan dilakukan. Ini termasuk struktur, budaya dan sumber daya perusahaan.²⁴

Berdasarkan pendapat David Hunger dan Thomas L. Wheelen tersebut maka analisa lingkungan diawali dengan proses monitoring dan melaksanakan penilaian terhadap kondisi lingkungan eksternal maupun internal sebagai bahan pengambilan keputusan tingkat manajerial.

a. Analisa Lingkungan Eksternal

1) Pengertian Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah factor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi organisasi yang bersangkutan, tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi tersebut.²⁵ Pendapat lainnya dikemukakan Akdon, bahwa lingkungan eskternal adalah peluang dan tantangan yang ada di luar organisasi yang tidak dapat dikelola manajemen.²⁶ Sedangkan menurut Hitt, et.all., pengertian lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu (1) berbagai elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industry dan perusahaan-perusahaan di dalamnya, seperti demografi, ekonomi, politik, social

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), h. 52.

²⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabetha, 2011), h. 113.

budaya dan teknologi (2) sekelompok factor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya.²⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa lingkungan eksternal harus dianalisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Lingkungan eksternal sebagai kendala utama terhadap tindakan utama seorang manajer, menganalisis lingkungan tersebut merupakan langkah penting dalam proses strategik. Karena lingkungan sebuah organisasi, sebagian besar, membatasi pilihan-pilihan yang tersedia bagi manajemen. Sebuah strategi yang berhasil merupakan strategi yang sesuai dengan lingkungan.

Menurut Sondang, pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena:

- a) Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan melainkan selalu berubah.
- b) Intensitas dampaknya beraneka ragam
- c) Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan.
- d) Kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.²⁸

²⁷ Michael A. Hitt., *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, n.d.), h. 115.

²⁸ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 54.

Dengan demikian menganalisis lingkungan eksternal organisasi secara tepat merupakan keharusan mutlak karena di samping sifatnya yang sangat kompleks, juga karena dengan demikian dapat dirumuskan strategi yang memungkinkan organisasi memanfaatkan peluang justru karena adanya faktor-faktor tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Muscalu, dkk., yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal menyebabkan perubahan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, konsekuensinya adalah meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.²⁹ Riston menunjukkan bahwa manfaat analisis eksternal meliputi (1) kesadaran manajemen terhadap perubahan lingkungan (2) meningkatkan keputusan alokasi sumber daya (3) memfasilitasi manajemen risiko.³⁰

Berdasarkan temuan tersebut, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi, keputusan yang diambil oleh manajer harus memperhitungkan keterkaitan antara organisasi dan lingkungan eksternal. Salah satu karakteristik paling penting dari organisasi adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar organisasi. Ketergantungan ini dapat disorot melalui faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

2) Ruang Lingkungan Analisa Lingkungan Eksternal

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan sosial (lingkungan sosial) dan lingkungan kerja

²⁹ Emanoil Muscalu et al., "The Influence Of The External Environment On Organizations", *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), h. 133–138,.

³⁰ Ahmad Reza Ommani, "Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22 (2011), h. 9448–9454,.

(lingkungan tugas). Lingkungan sosial, termasuk: (1) kekuatan ekonomi (2) Kekuatan teknologi (3) Kekuatan hukum politik (4) Kekuatan sosial-budaya. Lingkungan kerja, terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok minat khusus, dan asosiasi profesional.³¹ Faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi adalah karakteristik demografi, ekonomi, teknis. dan teknologi, sosial-budaya, politik, legislatif, alam dan lingkungan internasional.³²

Pendapat lainnya menjelaskan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh pada pilihan para pengambil keputusan strategik dapat dikategorikan pada dua kategori utama yaitu: faktor-faktor eksternal jauh (ekonomi, politik, sosial, teknologikal, industri), dan faktor-faktor eksternal dekat (pesaing, penyandang dana, pasarana tenaga kerja, pemasok, pelanggan).³³

Hoskisson dan Hitt, lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga komponen utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitif. Lingkungan umum mencakup segmen demografi, ekonomi, politik / hukum, sosial budaya dan teknologi, global dan fisik. Lingkungan industri adalah sekelompok faktor yang mengancam masuknya pendatang baru, pemasok listrik, kekuatan pembeli, ancaman pengganti dan intensitas persaingan antara pesaing yang mempengaruhi bisnis dan bergerak serta respons yang bersaing.³⁴

³¹ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*, (Prentice-Hall International USA, 2012), h. 146.

³² Emanoil Muscalu et al., *Op. Cit.*, h. 133 - 138

³³ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 54.

³⁴ Robert E Hoskinsson Michael. A Hitt., R. Duane Ireland, *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*, (Jakarta: the publisher, 2011), h. 33.

Sementara itu, menurut Pearce dan Robinson, lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan yang jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.³⁵ Dess, Lumpkin dan Taylor, menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal diklasifikasikan dalam dua, yaitu lingkungan umum, yang meliputi demografi, sosial-budaya, politik dan hukum, teknologi, demografi ekonomi; dan lingkungan kompetitif, yang meliputi pembeli listrik, pemasok (pemasok), ancaman pendatang baru, ancaman pengganti dan intensitas persaingan dalam industri yang sama.³⁶ Secara umum, analisis lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan makro dan aspek lingkungan industri. Lingkungan makro mencakup aspek-aspek yang terkait dengan aspek politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Sedangkan lingkungan industri adalah lingkungan yang lebih dekat dengan kegiatan bisnis organisasi.³⁷

Sedangkan Thomson, Strickland and Gamble, membagi lingkungan eksternal menjadi dua, yaitu lingkungan makro, termasuk kondisi ekonomi, demografi demografi, teknologi, nilai-nilai sosial dan gaya hidup, peraturan; lingkungan dan industri/ kompetitif (industri dan lingkungan kompetitif), termasuk pemasok, pelanggan, pesaing, pendatang baru, produk pengganti.³⁸

³⁵ John A Pearce and Richard B Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, Thirteenth Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2013), h. 87.

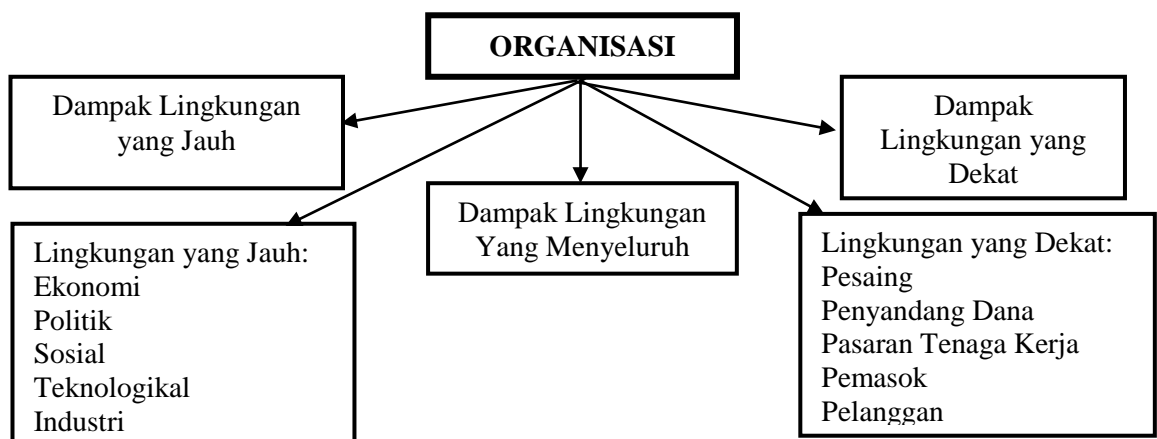
³⁶ Bongjin Kim Gregory G Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, Gerry McNamara, *Strategic Management: Text and Cases, Six Edition (Global Edition), 1* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012), h. 87.

³⁷ Ridwan Ibrahim dan Ina Primiana, "Influence Business Environment On The Organization Performance", *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 4 No. 4 (2015), h. 283–293,.

³⁸ E. John Gamble A Arthur Thompson, A.J. Strickland, *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases, Seventeenth Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2010), h. 57.

Julietta Ojeda Gomez lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro, termasuk dalam hal ini, mencakup aspek sosial-budaya, politik, teknologi, demografi dan ekonomi. Sedangkan lingkungan mikro para pelaku terlibat langsung dengan perusahaan dan juga mempengaruhi perusahaan, terdiri dari pemasok, pelanggan, agen perantara, lembaga pemerintah, pesaing.³⁹

Faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi lingkungan kerja organisasi adalah faktor-faktor yang menentukan lingkungan: demografis, ekonomi, teknis dan teknologi, sosial-budaya, politik, hukum, alam, dan internasional. Organisasi dapat berfungsi secara efektif jika mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal serta perubahan yang sedang berlangsung, dengan beradaptasi terus-menerus dengan persyaratan lingkungan eksternal. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa terdapat interaksi antara satu organisasi dengan lingkungan eksternalnya, baik yang jauh maupun dekat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini;



Gambar 2.2. Lingkungan Eksternal Organisasi

³⁹ Julieta Ojeda-Gomez and Mike Simpson, "Achieving Competitive Advantage in The Mexican Footwear industry", *an International Journal*, Vol. Volume 14, (2003), h. 289-305,.

Manajemen Strategi pembinaan mental spiritual pada prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dalam proses penganalisaan lingkungan eksternal akan berkaitan dengan demografi, nilai-nilai sosial, gaya hidup, keadaan satuan samping, keadaan politik, organisasi, dengan penjelasan sebagai berikut;

1) Demografi

Demografi merupakan faktor yang berhubungan dengan kependudukan mengenai struktur dan distribusi penduduk pada kawasan tertentu tentang dinamika pergerakan penduduk baik karena kelahiran dan kematian, perpindahan penduduk, pernikahan dan adanya mobilisasi.

Tujuan dari menggunakan faktor demografi dalam menganalisa faktor eksternal dalam penelitian ini untuk mengetahui pertumbuhan, perkembangan dan sebaran penduduk serta interaksi antar warga dari berbagai aspek yang berada di area obyek penelitian. Berdasarkan tujuan demografi akan menghasilkan suatu manfaat demografi yang memperkuat analisa faktor eksternal dengan mengetahui tingkat kesejahteraan sosial dari komposisi penduduk, tingkat hunian, pendidikan dan sarana ibadah yang ada. Manfaat lainnya adalah mengetahui bagaimana pola komunikasi yang terbangun antar warga serta perilaku yang saling mempengaruhi dalam suatu kawasan wilayah tersebut, hal ini untuk mengetahui tingkat kerukunan dan tanggap empati antar warga.⁴⁰

⁴⁰ Lee Huskey and Andrew Taylor Dean Carson, Rasmus Ole Rasmussen, Prescott Ensign, *Demography at the Edge, Remote Human Populations in Developed Nations, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., (New York, 2016).

2) Nilai-nilai sosial

Nilai sosial merupakan kesepakatan bersama antar warga masyarakat yang berhubungan dengan hal-hal yang dianggap baik atau buruk yang berlaku secara umum pada lingkungan masyarakat. Nilai sosial membantu warga untuk mengambil peran dalam tata kehidupan bermasyarakat melalui hasil fikir dan komitmen dalam tingkah laku perwujudan tatanan sosial. Nilai sosial merupakan sistem nilai yang diajarkan oleh orang tua dan dilengkapi oleh aturan lingkungan yang dijadikan dasar pemantapan nilai sosial. Pemahaman dan penanaman nilai sosial pada masyarakat di lingkungan obyek penelitian akan memberikan rambu-rambu dalam analisa lingkungan eksternal yang meliputi interaksi antar warga, kepribadian warga dan aturan sosial.

Penerapan nilai sosial oleh warga merupakan kontrol dalam kehidupan bermasyarakat berdasarkan tolok ukur yang telah disepakati. Nilai-nilai sosial yang bersifat umum yang diterapkan dapat dilihat antara lain dari etika yang berhubungan dengan baik dan buruk tingkah laku seseorang, moral yang merupakan perwujudan perbuatan yang dilandasi unsur jiwa, hati dan perasaan, agama merupakan tuntunan kemasyarakatan yang dilandasi ajaran atas keyakinan beragama, hukum menjadi dasar penerapan nilai sosial atas aturan perundangan yang berlaku.⁴¹

Untuk mengetahui penerapan nilai sosial oleh warga dapat diperjelas melalui pengamatan pada sub nilai yang antara lain bagaimana wujud penerapan kasih sayang yang diwujudkan dalam pengabdian (kepada keluarga, Tuhan dan

⁴¹ Ahmad Risdi, *Nilai-nilai Sosial, Tinjauan sari sebuah Novel*, ed. Sadiqul Alim (Metro: CV Iqro, 2019), h. 13.

masyarakat/negara), tolong menolong yang merupakan bentuk empati kepada sesama warga, kekeluargaan, kesetiaan dalam menjalankan ajaran agama yang akan membentuk pola hidup dengan berbuat baik, kepedulian untuk senantiasa saling membantu. Sub nilai yang lainnya adalah rasa tanggung jawab dan keserasian hidup, untuk memupuk rasa tanggung jawab maka perlu peningkatan nilai rasa memiliki adab sopan santun, disiplin dan empati. Sedangkan keserasian hidup dapat dilihat bagaimana warga menerapkan nilai keadilan dengan memberikan hak sama tanpa adanya pembeda, teloransi atas kebebasan dan hak asasi, kerjasama untuk menumbuhkan semangat berkompetisi yang sehat, demokrasi dari kebebasan menentukan pilihan.⁴²

3) Gaya Hidup

Pola tata kehidupan bermasyarakat akan selalu dinamis seiring dengan bagaimana masyarakat menerapkan sistem dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik dalam beraktifitas dalam kehidupan bermasyarakat serta bagaimana manusia memposisikan diri dalam mengungkapkan pendapat dalam keberagamannya. Aktivitas masyarakat tersebut merupakan gambaran gaya hidup yang berlaku sebagai usaha manusia dalam memenuhi kehidupan dengan menggunakan waktu serta alat pembayaran yang telah disepakati.⁴³ Gaya hidup secara lahiriah dapat diperhatikan dari tata busana, tata komunikasi, pola kebiasaan dalam lingkungan dan lainnya, sedangkan gaya hidup secara batiniah/spiritual akan mempengaruhi gaya hidup.

⁴² *Ibid.*

⁴³ Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen, teori dan penerapannya dalam pemasaran*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2011), h. 34.

Indikator dan pengukuran gaya hidup seseorang dalam bermasyarakat dapat diperhatikan berupa kegiatan yang dilaksanakan dalam memanfaatkan waktu, selanjutnya penggunaan alat pembayaran untuk menebus minat, serta bagaimana memahami peristiwa secara local dan global untuk menafsirkan, mengevaluasi dan memberikan apresiasi serta harapan. Secara singkat dapat dikatakan indikator dan pengukuran gaya hidup berhubungan dengan aktivitas (activity), minat (interest) dan pendapat (opinion) dari masyarakat sekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.⁴⁴ Indikator-indikator tersebut dapat dipengaruhi oleh sikap, pemahaman permasalahan, pengalaman dan pengamatan, kepribadian, ide, motivasi, persepsi, strata sosial, keluarga, dan budaya. Kondisi gaya hidup masyarakat disekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dapat diperhatikan dari hubungan interaksi antar warga, penampilan dalam memperlihatkan status sosial (kepemilikan alat komunikasi, transportasi, sandang, papan), mobilitas warga, sumber penghasilan, dan tingkat pendidikan.

4) Keadaan Ekonomi

Tingkat kesejahteraan masyarakat dapat dilihat dari bagaimana pengelolaan sumber daya yang ada secara individu, kelompok masyarakat dan negara melalui rangkaian proses kehidupan yang berkesinambungan antara kegiatan konsumsi, produksi dan distribusi.⁴⁵ Kondisi Ekonomi masyarakat sekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS berdasarkan penjelasan diatas berjalan dengan normal berdasarkan tingkat konsumsi warga, selanjutnya ketersediaan barang baik melalui proses produksi maupun melalui jaring distribusi. Keadaan Ekonomi masyarakat dapat

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Tjipto Subadi, *Pendidikan Ilmu SOSEKBUD (Sosial Ekonomi dan Budaya)*, ed. Erlina Farida hidayati (CV Jasmine Sukoharjo, 2015), h 23.

diperhatikan dari aktivitas perekonomian yang meliputi tingkat pendidikan, tempat tinggal, ketersediaan sarana rekreasi dan ibadah.

Faktor-faktor mempengaruhi keadaan ekonomi pada lingkungan masyarakat antara lain tingkat pendidikan, pekerjaan dan papan. Kondisi spiritual masyarakat dapat mempengaruhi dalam pencapaian keseimbangan kesejahteraan dan kebahagiaan baik di dunia maupun akherat.⁴⁶ Keadaan ekonomi masyarakat religious akan berpegangan pada aturan ajaran agamanya dalam memenuhi tingkat ekonomi, dalam ajaran Agama Islam indikatornya telah tertuang dalam Al Quran dan Al Hadist serta pemahaman keilmuan agama oleh para ulama. Keadaan ekonomi dalam kalangan warga sekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dalam pemenuhannya dapat dilihat dari pengetahuan tentang pengelolaan keuangan secara sederhana yang menggambarkan tanggung jawab, jujur dan disiplin. Dari aktivitas ekonomi masyarakat sekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dapat diperhatikan bagaimana daya beli masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pokok dan pendukung, partisipasi masyarakat dalam penyimpanan uang, konsumsi listrik dan kepatuhan pembayaran pajak. Tingkat ekonomi warga sekitar Ksatrian dapat diperhatikan dari kondisi bangunan rumah, kepemilikan sarana komunikasi modern dan elektronika, kepemilikan alat transportasi, pemenuhan peralatan dan perlengkapan rumah tangga. Pemenuhan kecukupan pangan warga sekitar dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan pokok pangan dan keberlanjutannya serta konsumsi diluar kebutuhan utama.

⁴⁶ Hudaya Latuconsina et al., "Students' Sharia Financial Literacy Level Reviewed From Parents' Socioeconomic Status and Spiritual Intelligensi", *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 7 No. 12 (2020), h. 2468, <https://doi.org/10.20473/vol7iss202012pp2468-2479>.

5) **Keagamaan**

Faktor keagamaan dalam kehidupan bermasyarakat memuat norma-norma yang dijadikan tuntunan agar terjadi keselarasan antara perilaku dengan keyakinan agamanya. Keimanan terhadap agama yang dianut akan membawa masyarakat untuk melaksanakan kegiatan sesuai anjuran dan larangan yang diatur pada ajaran agama tersebut. Dengan kesetiaan pengabdian beragama akan membawa masyarakat dapat hidup berdampingan dengan toleransi dan kekeluargaan.⁴⁷ Agama berpengaruh terhadap individu dalam menggunakan potensi yang dimiliki sebagai arah dalam kehidupan berdasarkan nilai-nilai yang ada, yang dikolaborasikan dengan motivasi yang dimiliki. Aturan keagamaan yang baku wajib diikuti dan dilaksanakan oleh pemeluknya agar perilakunya menjadi lebih baik. Faktor ketaatan warga sekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dalam menjalankan agamanya menjadikan warga saling toleransi dan saling membantu, hal tersebut dapat diindikasikan dengan adanya sarana ibadah, lembaga pendidikan keagamaan, komunikatif, berfikir kritis, tawadhu dan berorientasi kemanusiaan.

6) **Satuan samping**

Satuan samping dimaksudkan sebagai bentuk organisasi sejenis yang menjalankan tugas kemiliteran diluar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS. Satuan samping TNI Angkatan Laut di wilayah Lampung adalah Pangkalan TNI AL Lampung (Lanal Lampung) dan Pusat Latihan Tempur Marinir 8 (Puslatpurmar 08/Teluk Ratai) Lampung Sebagai organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi

⁴⁷ Diana Ana Sari, "Makna Agama dalam Kehidupan Modern", *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*, Vol. 14 No. 1 (2019), h. 16–23, <https://doi.org/10.31603/cakrawala.v14i1.2483>.

dalam bidang kemiliteran, namun mempunyai kekhususan masing-masing. Perilaku organisasi sejenis akan memberikan pengaruh terhadap organisasi lainnya, sehingga pengawak organisasi harus cakap dalam penyesuaian diri dalam bersosialisasi dengan lainnya. Kecakapan ini merupakan kewajiban pengawak organisasi karena setiap manusia mempunyai keinginan dan kebutuhan, dengan demikian dalam pemenuhan kebutuhan masing-masing menuju kepada satu tujuan bersama untuk kemajuan organisasi.⁴⁸ Satuan samping dapat dijadikan sebagai salah satu rujukan dalam melaksanakan hal yang sama dengan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS yang berhubungan dengan pelaksanaan pembinaan mental spiritual, ketaatan prajurit dalam melaksanakan kegiatan keagamaan, dan kebijakan pimpinan/komandan dalam pelaksanaan kegiatan keagamaan.

7) Keadaan Politik

Situasi politik warga disekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dipengaruhi oleh partisipasi politik warga yang merupakan bentuk kesadaran politik. Kesadaran politik terbentuk dari pemahaman masyarakat tentang politik, kesadaran akan tugas dan tanggung jawab sebagai warga negara, kemampuan dalam mengambil peran politik serta keberanian dalam mengambil keputusan.⁴⁹ Partisipasi politik warga merupakan bentuk kesadaran secara optimal yang berkualitas dengan menggabungkan integritas dan moral untuk menuju perilaku politik warga yang sedang berlangsung.

⁴⁸ Rahmi Widyanti, *PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep) Jilid 1*, 2019, tersedia pada [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku Perilaku Organisasi.Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.Rahmi%20Widyanti.pdf) (2019).

⁴⁹ Marthen Kimbal, "Partisipasi Politik Dalam Proses Pembangunan Desa Di Kecamatan Wori Kabupaten Minahasa Utara", *Sosiohumaniora*, Vol. 20 No. 3 (2018), h. 282, <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v20i3.19018>.

Keadaan politik warga berawal dari partisipasi dalam berpolitik secara umum meliputi kemauan masyarakat dalam menerima dan mempengaruhi aturan yang telah ditetapkan pemerintah, turut mendorong tingkat kehadiran serta membangun kesadaran masyarakat dalam pembangunan termasuk pembangunan politik, membuat batasan-batasan sebagai upaya penyimpangan proses demokrasi, dan usaha sumbang saran dalam upaya menjalankan kebijakan pemerintah dengan baik.

8) Organisasi Keagamaan

Organisasi keagamaan yang berada di suatu wilayah/daerah turut berkontribusi terhadap pemahaman beragama warga masyarakat. Organisasi keagamaan akan disesuaikan dengan agama yang menjadi haluan organisasi tersebut, karena semua agama memiliki bentuk yang berbeda.⁵⁰ Keberadaan organisasi keagamaan akan dipengaruhi oleh eksistensi para pengawak organisasi keagamaan dalam melaksanakan dakwah dan kegiatan keagamaan lainnya. Organisasi keagamaan yang berada disekitar Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dapat diperhatikan dari bentuk-bentuk organisasi keagamaan, pengaruh sosial dari organisasi keagamaan dan pengaruh organisasi keagamaan dalam tata kehidupan masyarakat baik melalui sosialisasi/interaksi agar tidak bersifat eksklusif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam merumuskan rencana strategis, organisasi harus memperhitungkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal, sekarang dan di masa depan. Konsekuensinya, organisasi harus memperhatikan

⁵⁰ Krisnawati Kamaseto Tandi Senga dan Ika Kristianti, "Pengendalian Internal Organisasi Keagamaan Di Kota Salatiga", *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, Vol. 8 No. 2 (2019), h. 144, <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v8i2.21382>.

setiap stimulus dari lingkungan eksternal, harus terus-menerus beradaptasi dengannya dan terutama melibatkan adaptasi pengetahuan dan informasi.

b. Analisa Lingkungan Internal

1) Pengertian Lingkungan Internal

Setiap organisasi, tanpa mempedulikan seberapa besar atau berkuasanya, dalam segi tertentu dibatasi oleh sumber daya dan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya. Sumber daya organisasi merupakan faktor strategis internal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah organisasi tersebut dapat mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman.⁵¹

Lingkungan internal organisasi dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi dalam menangkap peluang yang ada dan menjadi modal dalam menghadapi ancaman dari luar organisasi. Oleh karena itu mengidentifikasi lingkungan internal organisasi sangat penting untuk menentukan langkah yang akan ditempuh dalam menghadapi peluang dan ancaman organisasi. Karena setiap organisasi memiliki sumber daya yang berbeda maka dalam menghadapi peluang dan ancaman akan berbeda. Sebagaimana yang dikemukakan J. Barney bahwa perbedaan kinerja di antara perusahaan dikarenakan perbedaan dalam sumber daya yang dimiliki.⁵² Dengan demikian keunggulan kompetitif organisasi ditentukan terutama oleh lingkungan internal organisasi yang dimiliki organisasi tersebut.

⁵¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 155.

⁵² J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1 (1991), h. 99-120,.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, lingkungan internal organisasi merupakan berbagai hal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi sumber kekuatan, keunggulan bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Sebagaimana hasil penelitian Othman dkk., bahwa lingkungan internal organisasi tersebut merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja.⁵³ Dengan demikian organisasi yang mampu menggali dan mengembangkan sumber daya organisasi tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja anggota organisasi.

2) Ruang Lingkup Lingkungan Internal

Menurut Wernerfelt, mengidentifikasi lingkungan internal organisasi berarti mempelajari hubungan antara sumber daya dan keberhasilan organisasi.⁵⁴ Meutia dan Ismal menjelaskan bahwa fondasi kemajuan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu perusahaan biasanya akan tercermin dari sumber dayanya. Perusahaan dapat menggunakan sumber daya untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan dan tetap kompetitif di pasar sehingga mendorong pemimpin untuk mengelola sumber dayanya secara efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.⁵⁵

Sumber daya internal organisasi meliputi: modal, keahlian teknis, berkompotensi, dan para manajer yang berpengalaman.⁵⁶ Pendapat lain

⁵³ Rohana Othman et al., "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 170 No. January (2015), h. 120–127, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>.

⁵⁴ Birger Wernerfelt, "A Resource-based View of The Firm", *Strategic management journal*, Vol. CINCO No. 2 (1984), h. 171-180, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

⁵⁵ Meutia dan Tubagus Ismail, "The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65 No. ICIBSoS (2012), h. 46–51, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>.

⁵⁶ Amin Widjaja Tunggal, *Op. Cit.*, h. 152.

menyebutkan bahwa sumber daya internal organisasi meliputi: nilai-nilai yang dianut organisasi, sumber daya manusia yang dimiliki, teknologi, sumber daya fisik organisasi, nilai-nilai pegawai dan gaya kepemimpinan manajer.⁵⁷ Lingkungan internal organisasi adalah berbagai faktor yang mempengaruhi aktivitas organisasi, yaitu: pemiliknya, manajer dan pemimpin, karyawan, sumber daya material, dan budaya organisasi.⁵⁸

Menurut Grant, mengidentifikasi lingkungan internal organisasi dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

- a) Identifikasi dan kelompokkan sumber daya organisasi dari segi kekuatan dan kelemahannya.
- b) Gabungkan sumber daya tersebut ke dalam kapabilitas khusus.
- c) Evaluasi potensi labar dari sumber daya tersebut dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan.
- d) Pilih strategi yang mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas retailif organisasi terhadap peluang-peluang eksternal.
- e) Identifikasi kesenjangan sumber daya dan curahkan investasi dlam memperbaiki kelemahan-kelemahan.⁵⁹

⁵⁷ Mircea Udrescu Cibela Neagu, *Managementul organizațiilor*, (București: Editura Tritonic, 2008), h. 36.

⁵⁸ Elisabeta-Emilia Halmaghi et al., "The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development", *International conference Knowledge-Based Organization*, Vol. 23 No. 1 (2017), h. 378–381, <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0062>.

⁵⁹ Robert M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *Knowledge and Strategy*, No. December 1999 (2009), h. 3–24, <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>.

Berdasarkan penjelasan di atas dipahami bahwa lingkungan internal organisasi tidak hanya melibatkan finansial, fisik, dan sumber daya manusia tetapi juga kesanggupan para personel di tiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan, strategi, dan kebijakan fungsional. Dengan demikian lingkungan internal organisasi tersebut terdiri dari pengetahuan konsep analisis dan teknik prosedural umum terhadap setiap bidang, serta kesanggupan personel di setiap bidang untuk memanfaatkannya secara efektif. Apabila seluruh lingkungan internal organisasi tersebut digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan organisasi untuk mendukung keputusan-keputusan strategis. Manajemen Strategi pembinaan mental spiritual pada prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS akan berkaitan dengan keadaan prajurit, keadaan pimpinan/komandan, keuangan, peraturan-peraturan, dan sarana prasarana, dengan penjelasan sebagai berikut;

- a) Keadaan Prajurit,
- b) Kompetensi pimpinan
- c) Keuangan
- d) Peraturan
- e) Sarana/prasarana

Analisa lingkungan eksternal dan internal tersebut menggunakan metode SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang terbagi dalam dua bagian untuk membandingkan keadaan dalam upaya mencari alternatif terbaik dalam penentuan Strategi. Kedua keadaan tersebut adalah lingkungan internal yang akan mendapatkan *Strength dan Weaknesses* (kekuatan dan kelemahan) dan

untuk lingkungan eksternal akan memperoleh *Opportunities* dan *Threats* (peluang dan ancaman).⁶⁰ Sebagaimana yang dapat dijelaskan pada rincian sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Tujuan dari menganalisis lingkungan eksternal adalah untuk membantu organisasi mengenali perkembangan besar dan implikasi masa depan. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar kendali organisasi, tetapi itu memerlukan analisis untuk menyelaraskan kembali strategi organisasi dengan lingkungan yang berubah. Analisis eksternal mengidentifikasi kemungkinan ancaman dan peluang untuk ekspansi.

Sebagaimana hasil penelitian Hovardas bahwa potensi organisasi mencapai tujuan harus melakukan identifikasi aspek internal dan eksternal. Pada aspek eksternal dengan melihat peluang untuk mencari prospek lingkungan yang dapat mendukung organisasi dan mengidentifikasi ancaman atau hambatan lingkungan yang harus dikurangi atau diantisipasi.⁶¹ Dengan demikian setelah menganalisis lingkungan manajemen harus menilai apa yang telah diketahuinya dalam rangka peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi itu serta ancaman yang dihadapinya.

1) Mengidentifikasi Peluang

Peluang adalah “faktor-faktor lingkungan eksternal positif sementara ancaman adalah yang negatif.”⁶² Peluang adalah kondisi di lingkungan eksternal yang memungkinkan organisasi untuk mengambil keuntungan dari

⁶⁰ Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 40.

⁶¹ Tasos Hovardas, “Strengths , Weaknesses , Opportunities and Threats (SWOT) Analysis : A template for addressing the social dimension in the study of socio- scientific issues”, *Aejes*, Vol. 1 (2015), h. 1–12.,

⁶² Amin Widjaja Tunggal, *Op. Cit.*, h. 152.

kekuatan organisasi, mengatasi kelemahan, atau menetralsir ancaman lingkungan.⁶³ Dengan demikian peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing dan tujuannya dengan baik. Sedangkan ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi/kegiatan dalam mencapai tujuan.

Peluang mencakup segala situasi yang menguntungkan di lingkungan bisnis tempat operasi dapat menguntungkan. Ini bisa berkisar dari diversifikasi dan penggunaan teknologi baru untuk tren pasar dan hubungan yang berubah. Penting untuk dicatat bahwa semua operasi memiliki peluang: mengidentifikasi peluang ini adalah pertanda seorang analis yang baik.⁶⁴ Peluang muncul dari banyak sumber seperti pesaing, tren sosial, dan inovasi teknologi.⁶⁵

Peluang disajikan oleh lingkungan di mana organisasi beroperasi. Mereka muncul ketika suatu organisasi dapat mengambil keuntungan dari kondisi lingkungannya untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang memungkinkannya menjadi lebih menguntungkan. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang.⁶⁶ Mengidentifikasi peluang merupakan hal yang penting karena berpengaruh terhadap perumusan strategi organisasi.⁶⁷

⁶³ C. H Harrison, J. S. & St. John, *Foundations in Strategic Management*, (3.Bask1), (USA: South Western, 2004), h. 164.

⁶⁴ Blake Bannett, *S.W.O.T Analysis*, (Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, (Texas A&M University, 2003), h. 32.

⁶⁵ Alan Sarsby, *A Useful Guide to SWOT Analysis*, (Nottingham: Pansophix Online Sterling House, 2012), h. 13.

⁶⁶ Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Strategic Management*, (New York: McGraw Hill Higher Education, 2009), h. 34.

⁶⁷ Arthur A. Jr dan A.J. Strickland III. Thompson, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Boston: Irwin McGraw Hill, 1998), h. 111.

Organisasi harus berhati-hati dan mengenali peluang dan merebutnya kapan pun mereka muncul. Memilih target yang akan melayani klien dengan lebih baik sambil mencapai hasil yang diinginkan adalah tugas yang sulit. Peluang bisa datang dari pasar, persaingan, industri/pemerintah dan teknologi. Meningkatnya permintaan untuk telekomunikasi disertai dengan deregulasi adalah peluang yang sangat baik bagi bisnis baru untuk memasuki sektor telekomunikasi dan bersaing dengan bisnis yang ada dalam hal pendapatan.⁶⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa peluang berarti situasi atau kondisi yang cocok untuk suatu kegiatan. Peluang adalah keuntungan dan mesin dari suatu kegiatan. Untuk alasan ini, ia memiliki karakteristik positif dan menguntungkan. Untuk manajemen organisasi, peluang adalah momen yang tepat atau situasi yang disajikan lingkungan kepada organisasi untuk mencapai tujuannya. Peluang adalah mereka yang akan memberikan hasil positif bagi organisasi yang ditentukan mengikuti analisis lingkungannya. Persaingan dan kerja keras menawarkan peluang besar bagi organisasi.

2) Megidentifikasi Ancaman

Faktor lainnya dari lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan yaitu ancaman. Ancaman merupakan faktor eksternal yang tidak dikendalikan dan berbahaya. Ancaman muncul ketika kondisi di lingkungan eksternal membahayakan keandalan dan profitabilitas kegiatan organisasi.⁶⁹ Mereka meningkatkan kerentanan ketika mereka berhubungan dengan kelemahan.

⁶⁸ Ifediora Osita et al., "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat", *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), h. 1-12, tersedia pada <http://www.journalijar.com> (1991).

⁶⁹ *Ibid.*

Ancaman tidak bisa dikendalikan. Ketika ancaman muncul, stabilitas dan kelangsungan hidup mungkin dipertaruhkan.

Elemen terakhir dari analisis SWOT adalah ancaman eksternal yang dihadapi operasi. Apa pun ukuran atau keuntungannya, semua operasi terancam. Ancaman ini dapat berkisar dari penurunan harga internasional hingga hubungan kunci yang tidak berjalan dengan baik. Apa pun ancamannya, operasi harus memiliki rencana untuk menyelesaikan masalah. Peluang dapat datang untuk menginformasikan (1) Prospek yang lebih baik, (2) Keunggulan kompetitif, dan (3) Cocok dengan apa yang ditawarkan.⁷⁰

Ancaman datang dalam banyak samaran seperti pesaing baru, peraturan yang membatasi, pengambilalihan yang bermusuhan. Ancaman juga dapat muncul sebagai berwujud dan tidak berwujud. Ancaman nyata dapat berupa tawaran pengambilalihan yang bermusuhan, undang-undang yang membatasi dan pencurian properti dan aset. Ancaman tidak berwujud misalnya ketidakmampuan untuk mendapatkan lisensi, kehilangan reputasi, atau faktor-faktor yang merusak merek.⁷¹ Pendapat lainnya ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi diantaranya adalah kemuculan teknologi yang lebih murah, persaingan produk yang lebih baru dan lebih baik, peraturan baru yang memberatkan organisasi, pengambilalihan, pergeseran demografi yang tidak menguntungkan dan perubahan yang tidak menguntungkan.⁷²

⁷⁰ I Blake Bannett, *S.W.O.T Analysis, (Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, (Texas A&M University, 2003), h. 32*

⁷¹ Alan Sarsby, *Op.Cit.*, h. 13.

⁷² Arthur A. Thompson Jr dan A.J. Strickland III, *Op.Cit.* h. 113.

Ancaman adalah situasi atau kondisi yang membahayakan pemutakhiran suatu kegiatan. Ini tidak menguntungkan. Untuk alasan ini, ia memiliki karakteristik negatif untuk dihindari. Untuk manajemen organisasi, ancaman adalah elemen yang menyulitkan, jika bukan tidak mungkin, untuk mencapai tujuan organisasi. Ancaman adalah situasi yang dihasilkan dari perubahan di lingkungan yang jauh atau langsung yang akan mencegah organisasi dari mempertahankan keberadaannya atau kehilangan keunggulan dalam kompetisi, dan yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Mereka dapat menjadi penghalang bagi kesuksesan organisasi dan menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki. Semua faktor lingkungan yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas organisasi adalah ancaman. Tatanan dunia baru yang terbentuk sebagai akibat dari globalisasi menghadirkan peluang dan ancaman. Sistem ini, yang meningkatkan peluang serta ancaman, mendorong manajemen organisasi untuk memperhatikan dan bertindak lebih strategis terhadap perkembangan di dalam dan di luar lingkungan mereka.

Analisis eksternal peluang dan ancaman diklasifikasikan menjadi tiga bidang utama. Analisis lingkungan kompetitif berfokus pada sumber daya organisasi pesaing dan kondisi yang kemungkinan akan mempengaruhi pangsa pasar, pendapatan, dan laba masa depan. Analisis lingkungan industri didasarkan pada kerangka Porter tentang faktor-faktor yang memengaruhi dinamika dan struktur suatu industri. Analisis lingkungan umum mengadopsi kerangka kerja politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) dan turunannya. Strategi yang

muncul dari tiga bidang analisis menentukan visi, misi, dan perencanaan strategis organisasi.⁷³

Di sini, faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam keberhasilan organisasi harus diidentifikasi dan diatasi sedini mungkin. Karena ancaman eksternal tersebut dapat melemahkan organisasi. Oleh karena itu tugas manajemen adalah mengidentifikasi ancaman yang akan mendatangkan kesulitan bagi organisasi di masa yang akan datang. Melalui identifikasi ancaman tersebut dapat mengevaluasi tindakan strategis apa yang bisa dilakukan untuk menentralisir atau mengurangi dampaknya.

b. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan

1) Menidentifikasi Kekuatan

Kekuatan yang dimaksud adalah "kegiatan-kegiatan perusahaan yang berjalan baik atau sumber daya yang dikendalikan."⁷⁴ Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain yang bersaing yang terungkap sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya.⁷⁵ "Suatu kekuatan adalah sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan baik atau karakteristik dari organisasi yang memberikannya kapasitas yang signifikan."⁷⁶ Dalam konteks ini, "kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keuntungan lain dari pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau direncanakan oleh organisasi. Ini adalah

⁷³ Tanya Sammut-Bonnici dan David Galea, *SWOT Analysis*, Wiley Ency (Research Gate, 2014), h. 1-8.

⁷⁴ Amin Widjaja Tunggal, *Op. Cit.*, h. 20.

⁷⁵ Ö. DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (8. Baskı)*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2007), h. 145.

⁷⁶ Thompson A. A. & Strickland, A. J. *Strategy Formulation and Implementation, (4th Edition)*, (USA: Irwin, Inc, 1989), h. 109.

keterampilan khusus yang memberi organisasi keunggulan komparatif di pasar. Kekuatan mungkin ada dalam hal sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli / pemasok dan faktor-faktor lain.”⁷⁷

Kekuatan organisasi terdiri dari keterampilan organisasi yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sebelum mengambil tindakan ketika menghadapi masalah atau peluang, organisasi harus mengetahui potensi yang dimilikinya dan aspek yang membuatnya lebih menguntungkan daripada pesaingnya. Menjadi kuat dan memiliki kekuatan sangat penting bagi suatu organisasi. Kalau tidak, peluang yang diciptakan oleh lingkungan eksternal tidak dapat digunakan. Selain itu, organisasi harus menanggapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatannya. Semua masalah ini menyoroti pentingnya aset organisasi.⁷⁸ Kekuatan organisasi meliputi peralatan canggih, investasi, IT, staf yang terampil, pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi, dan fokus pada peningkatan kualitas.⁷⁹

Kekuatan adalah karakteristik yang menambah nilai pada sesuatu dan membuatnya lebih istimewa daripada yang lain. Kekuatan berarti sesuatu lebih menguntungkan daripada yang lain. Dalam pengertian ini, kekuatan mengacu pada karakteristik positif, menguntungkan, dan kreatif. Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain yang bersaing yang terungkap

⁷⁷ Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Op.Cit.* h. 182.

⁷⁸ Emet Gurel dan Merbab TAT, “SWOT Analysis: A Theoretical Review”, *The Journal of International Social Reasearch*, Vol. 10 No. 51 (2017), h. 994 – 1006, tersedia pada <https://doaj.org/article/f820bd6e28cf44988e96d72e946a06ff> (2017).

⁷⁹ Jeffrey P. Harrison, *Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare*, (Health Administration Press, 2010), h. 93.

sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya. Dengan kata lain, kekuatan organisasi mendefinisikan karakteristik dan situasi di mana suatu organisasi lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

2) Mengidentifikasi Kelemahan

Kelemahan adalah "kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki perusahaan."⁸⁰ Kelemahan adalah sesuatu yang dilewatkan atau dilukai oleh suatu organisasi - dibandingkan dengan yang lain - atau suatu kondisi yang menemukannya pada posisi yang kurang menguntungkan.⁸¹ Dalam konteks ini, "kelemahan adalah keterbatasan atau kurangnya sumber daya, keterampilan, dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, keterampilan manajemen, keterampilan pemasaran, dan branding dapat menjadi sumber kelemahan."⁸²

Kelemahan mengacu pada tidak memiliki bentuk dan keterampilan untuk melakukan sesuatu. Kelemahan berarti bahwa ada sesuatu yang lebih tidak menguntungkan daripada sesuatu yang lain. Dalam hal ini, kelemahan adalah karakteristik negatif dan tidak menguntungkan. Kelemahan organisasi mengacu pada situasi di mana keberadaan dan kapasitas organisasi saat ini lebih lemah dibandingkan dengan organisasi dan organisasi lain yang bersaing. Dengan kata lain, kelemahan suatu organisasi berarti aspek atau kegiatan di mana suatu organisasi kurang efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Aspek-aspek ini secara negatif mempengaruhi kinerja organisasi dan melemahkan

⁸⁰ Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 51.

⁸¹ Thompson A. A. & Strickland, *Op.Cit.* h. 109.

⁸² Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Op.Cit.* h. 182.

organisasi di antara para pesaingnya. Akibatnya, organisasi tidak dapat menanggapi potensi masalah atau peluang dan tidak dapat beradaptasi dengan perubahan.

Penting bagi organisasi untuk mengetahui kelemahannya seperti mengetahui kekuatannya. Alasannya adalah bahwa tidak ada strategi yang dapat dibangun di atas kelemahan. Kelemahan organisasi yang dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif dan tidak efektif perlu diketahui dan diperbaiki. Adalah wajib untuk menyelesaikan masalah yang ada yang akan menyebabkan kesulitan dan keterbatasan untuk rencana dan strategi jangka panjang dan untuk mengantisipasi potensi masalah.

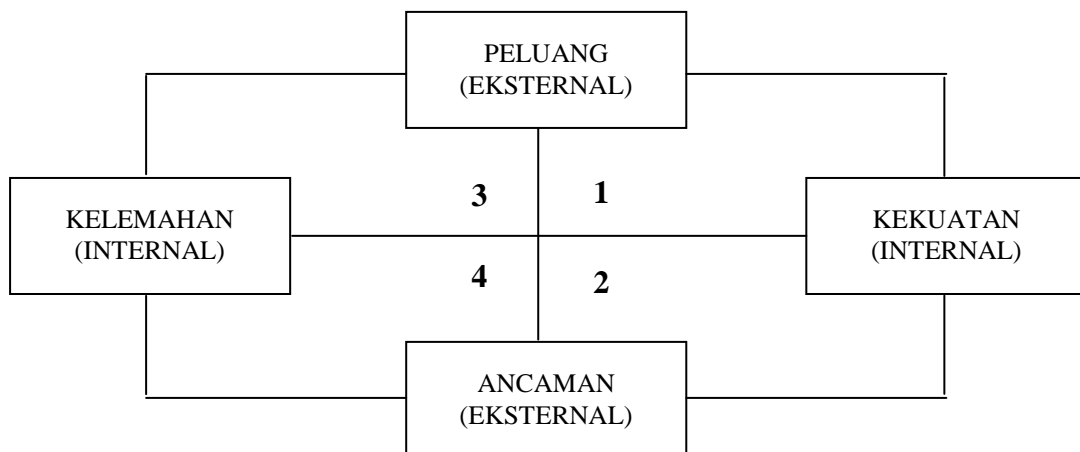
Kekuatan dan kelemahan adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Hasil identifikasi kekuatan organisasi dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak ancaman. Hasil identifikasi kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang sehingga dapat mengurangi kelemahan dan mengantisipasi ancaman.⁸³ Mengidentifikasi dan menilai kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional bisnis adalah kegiatan manajemen strategis yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.⁸⁴ Dengan demikian, kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk

⁸³ Ahmad Reza Ommani, *Op. Cit.*, h. 9448 - 9454

⁸⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), h. 10-11.

memanfaatkan peluang dan ancaman yang ada di luar organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi sangatlah penting agar organisasi dapat selalu unggul dan mampu berkompetisi dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut dipahami bahwa dalam menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi meliputi identifikasi peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dan identifikasi kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal. Diagram analisa SWOT sebagai berikut:



Gambar 2.3. Diagram Analisa SWOT

Penjelasan kuadran dari Analisa SWOT tersebut di atas adalah:

- a) Kuadran 1, posisi yang sangat menguntungkan bagi organisasi/lembaga dan perusahaan karena dari faktor eksternal didukung adanya peluang yang tinggi sedangkan dari faktor internal mempunyai kekuatan yang mempunyai untuk mengelola peluang. Dengan posisi tersebut maka manajemen harus dengan cepat dan tepat

membuat Strategi dengan mengutamakan pertumbuhan secara agresif untuk memanfaatkan peluang.

- b) Kuadran 2, keadaan yang menunjukkan bahwa organisasi/lembaga dan perusahaan menghadapi berbagai ancaman yang tertuju kepada kelangsungan kegiatan, namun secara internal masih memiliki kekuatan untuk menghalau dan melumpuhkan ancaman dari lingkungan eksternal. Menghadapi kondisi seperti ini, maka harus digunakan Strategi yang memanfaatkan keunggulan kekuatan internal untuk menciptakan peluang yang dapat dimanfaatkan dalam jangka panjang dengan penganekaragaman kegiatan.
- c) Kuadran 3, situasi yang digambarkan bahwa organisasi/lembaga dan perusahaan mempunyai peluang yang sangat tinggi dari faktor internal, tetapi secara internal memiliki kelemahan untuk menjalankan kegiatan. Strategi yang digunakan dalam situasi ini adalah menciptakan rangsangan pihak internal untuk bergerak mencari jati diri dalam merebut kemengangan yang tersedia pada lingkungan eksternal.
- d) Kuadran 4, kondisi yang sangat berat bagi organisasi/lembaga dan perusahaan karena secara internal terdapat kelemahan sedangkan dari faktor eksternal mengalami berbagai ancaman terhadap organisasi. Dalam posisi ini Strategi yang digunakan adalah pertahanan untuk menghadapi segala ancaman dan gangguan serta hambatan lainnya

agar kelangsungan hidup organisasi/lembaga dan perusahaan tetap ada.⁸⁵

Analisa dan pemilihan strategi merupakan hal yang penting dalam tahap pengamatan lingkungan strategis, sebelum masuk pada tahapan inti lainnya dengan menentukan strategi paling sesuai dengan kebutuhan organisasi yang dilanjutkan dengan penentuan formulasi, implementasi, evaluasi dan pengendalian strategis. Pelaksanaan strategi yang terpilih akan berakibat pada konsekuensi totalitas penggunaan sumberdaya yang ada dan kesepakatan serta kesepahaman untuk mengikat pada komitmen bersama untuk melaksanakan kegiatan sesuai strategi yang dipilih.

Efektifitas analisa dan pemilihan strategi akan tercapai jika memperhatikan sifat-sifatnya sebagai berikut:

- a) Merupakan langkah permulaan untuk mendapatkan formulasi tujuan jangka panjang.
- b) Merupakan langkah-langkah yang akan menghasilkan beberapa alternatif Strategi.
- c) Pemilihan Strategi yang terbaik yang akan diterapkan.
- d) Penetapan alternatif paling handal dalam pelaksanaan analisa dan penentuan Strategi yang membantu organisasi/lembaga dan perusahaan dalam melaksanakan visi dan misinya.⁸⁶

⁸⁵ Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015). h. 22.

⁸⁶ *Ibid.*

IFAS (Internal Factor Analysis Summary) EFAS (External Factor Analysis Summary)	STRENGTH (S)/KEKUATAN: Identifikasi Kekuatan	WEAKNESSES (W)/KELEMAHAN Identifikasi Kelemahan
OPPORTUNITIES (O)/PELUANG Identifikasi Kekuatan	STRATEGI SO (1) Keunggulan kekuatan untuk mendapatkan peluang	STRATEGI WO (2) Kelemahan yang dimiliki dapat ditutup dengan peluang yang ada
TREATHS (T)/ANCAMAN Identifikasi Kekuatan	STRATEGI ST (3) Segala kekuatan yang dimiliki digunakan untuk menghancurkan ancaman	STRATEGI WT (4) Menutupi kelemahan untuk melawan ancaman

Gambar 2.4. Matriks SWOT

Berdasarkan pemahaman terhadap analisa lingkungan strategis baik secara internal maupun eksternal sebagaimana yang telah dibahas di atas dapat dikelompokkan dalam beberapa indikator yang akan berpengaruh terhadap kondisi mental spiritual prajurit Brigif 4 Marinir/BS, meliputi kejujuran, tanggungjawab, disiplin, kerjasama, adil, visioner, tanggap empati, kesadaran diri, spontanitas, termotivasi secara internal, visi misi dari nilai fundamental, holistic, universalitas, kasih sayang, menghargai keberagaman, mandiri, tabah, teguh dan korektif.

Berdasarkan indikator-indikator dalam lingkup internal dan eksternal pada lingkup strategis, untuk meningkatkan kecerdasan yang bersifat kejiwaan (rohani atau batiniah), maka diperlukan suatu stimulan untuk dijadikan dasar peningkatannya, yaitu:

- a) Melestarikan dan meningkatkan keharmonis dalam hubungan pertalian antara aktifitas spiritual keagamaan prajurit Brigif 4 Marinir/BS

terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang kemudian akan mempengaruhi kualitas dan posisi kecerdasan spriritual.

- b) Meningkatnya daya pikir dan perhatian terhadap sikap dan perbuatan sosial Prajurit Brigif 4 Marinir/BS dalam usaha untuk memupuk kebersamaan menuju kesejahteraan sosial, hal ini akan memincu meningkatkan kemampuan dan kecerdasan spriritual.
- c) Meningkatkan adab sopan santun tanpa mengurangi ketegasan dalam bersikap sebagai seorang Prajurit, yang akan meningkatkan tingkat kecerdasan spriritual.

Kecerdasan yang bersifat kerohanian terasah adari pemahaman yang matang terhadap sudut pandang spriritual-keagamaan, relasi sosial-keagmaan dan etika sosial. Kecerdasan ini merupakan modal bagi prajurit untuk mengasah diri dalam bersikap dan bertindak saat menjalankan tugas sesuai dengan aturan kedinasan dan dilandasi ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta saat berada dilingkungan masyarakat. Pencapaian maksimal dari kecerdasan spriritual akan berpengaruh terhadap penilaian analisa faktor lingkungan sebagai dasar perumusan strategi. Menjelaskan penguasaan terhadap kekuatan spriritual sebagai pengabdian manusia (termasuk Prajurit TNI) kepada Allah, akan meningkatkan kecerdasan spriritual sebagai bekal manusia dalam usaha menjadikan kedamaian tata kehidupan.⁸⁷

Tahap pengamatan lingkungan melibatkan peran penting manusia dalam menjalankan tugas pada lingkungan kerjanya. Manusia diciptakan Allah dalam

⁸⁷ Ary Ginanjar Agustian, “*Rahasia Sukses Metode ESQ*”, E Book Rangkuman Training ESQ 165, 2019.

berbagai bangsa dan berbagai suku dengan tujuan agar dalam bertugas sebagai khalifatullah dimuka bumi dapat saling berinteraksi dengan baik, saling memberikan pertolongan dalam kebaikan serta ketaqwaan terhadap Allah SWT, sebagaimana dalam Firman-Nya Surat Al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ١٣

Yang artinya: “Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti.”⁸⁸

Proses saling mengenal dalam surat al-Hujurat ayat 13 tersebut memberikan kesempatan kepada manusia untuk berinteraksi dan saling memahami terhadap aktifitas masing-masing dalam rangka mengisi kehidupan di dunia. Ditegaskan dalam ayat tersebut, bahwa Allah menciptakan manusia atas laki-laki dan perempuan yang kemudian ditebarkan ke bumi melalui Nabi Adam dan Siti Hawa, sehingga menjadi suatu koloni yang bermacam-macam suku bangsa dengan keanekaragaman untuk saling mengenal, bersilaturahmi serta saling memberi dan menerima. Tafsir Ibnu Katsir pada Al Quran Surat Al Hujurat ayat 13 meriwayatkan penciptaan makhluk hidup dalam berpasangan dan diwujudkan secara berbangsa-bangsa untuk agar saling mengenal. Adanya perintah untuk mempelajari nasab-nasab masing-masing untuk mempertemukan keluarga untuk menumbuhkan rasa cinta kepada keluarga (secara internal) memperbanyak harta dan dapat memperpanjang usia. Dengan demikian pada

⁸⁸ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 515

kondisi pengamatan lingkungan sangat penting untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kita serta memahami ancaman dan peluang yang tersedia.⁸⁹ Saling mengenal juga merupakan upaya manusia untuk memahami situasi lingkungan dari orang lain yang dikenalnya tersebut. Kondisi lingkungan sangat mempengaruhi perkembangan kehidupan baik organisasi/lembaga/ perusahaan, namun demikian aktivitas dalam organisasi/lembaga/perusahaan juga akan mempengaruhi situasi lingkungan, dengan demikian kedua bagian ini akan saling mempengaruhi. Mengingat pentingnya faktor lingkungan dalam mempertahankan kedudukan dan pergerakan organisasi/lembaga/perusahaan, maka perlu adanya penguasaan terhadap lingkungan Strategi melalui penggalian informasi dan menganalisa untuk bahan pengambilan keputusan lebih lanjut.

Pelaksanaan pengamatan lingkungan dilaksanakan secara profesional dan memperhatikan kondisi masyarakat yang diamati serta mengutamakan tingkah laku yang sopan dan penuh toleransi, berbuat baik dengan tetangga serta tidak semena-sema terhadap sesama manusia sebagaimana digambarkan dalam Hadist Nabi Muhammad SAW, sebagai berikut:

- a. Diriwayatkan dari Jarir bin Abdullah bahwa Rasulullah bersabda, "Allah tidak merahmati seseorang yang tidak mengasihi manusia." (shahih Bukhari: 7376).
- b. Diriwayatkan dari Aisyah radhiallahu 'anha ia berkata, 'Aku pernah bertanya, "Wahai Rasulullah sesungguhnya aku memiliki dua orang tetangga, jika aku memberi hadiah kepada siapa aku berikan (dari kedua

⁸⁹ Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "*Tafsir Ibnu Katsir Surat Al Hujurat ayat 13*", Tafsir Ibnu Katsir, 2016, h. 8,.

orang itu)?" Beliau menjawab, "Kepada orang yang paling dekat pintu rumahnya denganmu." (shahih Bukhari: 2595).

Sebagai umat manusia yang memerlukan kehidupan sosial diperlukan tata cara berinteraksi yang baik dengan orang lain, sehingga tercipta kehidupan damai penuh teloransi. Berbuat baik dalam kehidupan bermasyarakat diawali dari tetangga yang posisi tempat tinggalnya paling dekat, bahkan dianjurkan memberi kepada tetangga yang paling dekat pintu rumahnya.⁹⁰

Interaksi manusia dalam pengamatan lingkungan untuk melaksanakan tugas mencari data-data yang diperlukan untuk perancangan strategi suatu kegiatan, hendaknya mempunyai etika dan teloransi sebagaimana dalam hadist tersebut. Sebagai Hamba Allah dan kaum Nabi Muhammad SAW, maka wajib untuk mengikuti sunnahnya dalam berperilaku bermasyarakat dengan saling menghormati dan menghargai kepentingan masing-masing. Dengan menghormati orang yang mempunyai kelebihan baik umur, ilmu, jabatan, profesi, status ekonomi dan sosial, serta menyayangi dan memberikan perlindungan terhadap orang-orang yang mempunyai kelemahan/kekurangan baik secara umur, kemampuan keilmuan, ekonomi, status sosial, jabatan dan sebagainya, maka akan membawa posisi seimbang yang mempermudah interaksi di lingkungan masyarakat. Pemupukan sikap teloransi ini akan mempermudah seseorang berinteraksi dengan sesama dalam lingkungan pergaulan, sehingga kondisi lingkungan yang akan diamati akan mudah untuk didapatkan.

2. Tahap Formulasi/Perumusan Strategi

⁹⁰ Muhammad Murtadha bin 'Aisy, "Kumpulan 50 Hadits Pilihan", dalam <https://islamhouse.com/en/2015.>, diakses tanggal 20 Januari 2021.

a. Pengertian Formulasi/Perumusan Strategi

Perumusan strategi berdasarkan hasil analisis SWOT yang mengungkapkan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Perumusan strategi merupakan memberikan suatu cetak biru untuk tindakan.⁹¹ Seperti penetapan sasaran, menetapkan upaya peningkatan sumber daya, menetapkan upaya peningkatan mutu organisasi dan menetapkan strategi mendukung untuk meningkatkan pencapaian mutu organisasi.

Menurut Akdon, strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.⁹² Mckeown berpendapat bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁹³ Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai “model dalam aliran keputusan” untuk kontras dengan visi strategi sebagai perencanaan.⁹⁴ McKeown berpendapat bahwa “strategi adalah tentang membentuk masa depan” dan merupakan upaya manusia untuk mencapai “tujuan yang diinginkan dengan sarana yang tersedia”.⁹⁵ Adapun Kvint

⁹¹ Amin Widjaja Tunggal, *Op. Cit.*, h. 21.

⁹² Managers Henry Mintzberg, *not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, (Berrett-Koehler, 2004), h. 458.

⁹³ Max Headroom McKeown, M., “People Management”, Vol. 14 Nomor 4 (n.d.), h. 28-32,.

⁹⁴ H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, (Free Press, 1994), h. 458.

⁹⁵ *Ibid.*

menyatakan bahwa strategi sebagai sistem permusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.⁹⁶

Johnson dan Scholes mendefinisikan strategi sebagai “Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi jangka panjang: yang memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari konfigurasi sumber dayanya dalam lingkungan yang sulit, untuk memenuhi kebutuhan memasarkan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.”⁹⁷ Strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan perbedaannya. komponen untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi ini dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi ini juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan berbagai komponennya untuk mencapai kondisi yang diinginkan di masa depan. Strategi adalah hasil dari proses perencanaan strategis yang terperinci, dengan demikian strategi berfungsi sebagai kompas organisasi, menunjukkan arah kemana organisasi itu. Strategi adalah bola kristal organisasi, dimana semua elemen kegiatan dapat fokus dan bersatu.

Salah satu fungsi strategi adalah untuk mengintegrasikan kegiatan organisasi dan menggunakan dan mengalokasikan sumber daya yang langka

⁹⁶ V. Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2008), h. 70.

⁹⁷ R. Johnson, G. Scholes, K. Whittington, *Exploring Corporate Strategy. 8th ed*, (FT Prentice Hall, 2008), h. 11-12.

dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan saat ini. Ketika merencanakan strategi, penting untuk mempertimbangkan bahwa keputusan tidak diambil dalam ruang hampa dan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh organisasi kemungkinan akan dipenuhi oleh reaksi dari orang yang bersangkutan, pesaing, pelanggan, karyawan atau pemasok.

Perumusan strategi lebih penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dalam banyak aspek kehidupan, merumuskan strategi lebih penting untuk kehidupan bisnis yang lebih lama dan daya saing.⁹⁸ Perumusan strategi dianggap sebagai alat manajemen yang penting.⁹⁹ Stonehouse dan Pemberton menyatakan bahwa perumusan strategi adalah “fokus pada penetapan tujuan organisasi jangka panjang dan pengembangan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapainya.”¹⁰⁰ Daft menjelaskan bahwa perumusan adalah “tindakan menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya, dan perencanaan membantu manajer berpikir tentang masa depan daripada hanya berpikir dalam hal kegiatan sehari-hari.”¹⁰¹ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi adalah proses penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi dan menentukan pedoman dan prosedur untuk mencapainya.

⁹⁸ F. N. Al-Shaikh, “, Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms”, *Management Research News*, Vol. 24, Nomor (n.d.), h. 7-16,.

⁹⁹ Jihad Aldehayyat dan Naseem Twaissi, “Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 8 (2011), h. 255–263, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>.

¹⁰⁰ J Stonehouse, G., & Pemberton, “Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*”, Vol. 40 Nomor 9 (2002), h. 853-861,.

¹⁰¹ R.L. Daft, *Management (10th ed.)*, (Mason, Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2012), h. 180.

b. Langkah-Langkah Perumusan Strategi yang Baik

Agar perumusan strategi sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan kebijakan, maka dalam perumusan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi organisasi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada situasi sekarang.¹⁰² Lebih lanjut Hunger menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam merumuskan strategi adalah:

- 1) Mengevaluasi hasil kerja saat ini
- 2) Menguji dan mengevaluasi misi, tujuan, strategi, kebijakan saat ini
- 3) Meninjau manajer strategis yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak.
- 4) Mengamati lingkungan eksternal
- 5) Menyeleksi faktor-faktor strategi peluang dan ancaman
- 6) Mengamati lingkungan internal
- 7) Menyeleksi faktor-faktor strategis kekuatan dan kelemahan
- 8) Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) yang sesuai dengan kondisi sekarang
- 9) Meninjau dan merevisi jika perlu misi dan tujuan
- 10) Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis
- 11) Menyeleksi dan merekomendasikan alternatif terbaik
- 12) Strategi implementasi: program, anggaran, dan prosedur
- 13) Evaluasi dan pengendalian.¹⁰³

¹⁰² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 172

¹⁰³ *Ibid.*

Selain itu dalam perumusan strategi harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) kesiapsiagaan dan rencana darurat; (2) intervensi dalam proses atau direncanakan; (3) sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan; (4) keadaan sebelum peristiwa dibandingkan dengan keadaan saat ini; dan (5) pengalaman dan keahlian perencana dalam mengelola situasi serupa. Selain itu, perencanaan strategis harus mempertimbangkan: a) geografi; b) akses; c) iklim; d) budaya populasi; e) pandangan semua pemangku kepentingan; dan (f) keamanan.¹⁰⁴

Dengan demikian, perumusan strategi adalah suatu yang rumit dan membutuhkan keahlian mengintegrasikan masing-masing faktor yang diuraikan di atas. Strategi yang dihasilkan akan mendefinisikan tujuan umum dan tujuan utama intervensi yang akan dipilih. Perumusan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan. Secara khusus, para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategik dan kemudian memilih strategi-strategi yang cocok pada setiap tingkatan dan strategi yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya secara paling baik. Perumusan strategi ini selesai manakala para manajer telah menyusun serangkaian strategi yang akan memberi organisasi itu sebuah keunggulan relatif terhadap pesaing-pesaingnya. Kemudian mereka akan mencoba untuk mempertahankan keunggulan itu sepanjang waktu.

¹⁰⁴ Sir Winston Churchill, "Strategic planning", *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42 No. Suppl 14 (2014), h. 106–112, <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>.

c. Ruang Lingkup Formulasi/Perumusan Strategi

Perumusan/formulasi strategi organisasi dapat dilaksanakan setelah memperhatikan dan memanfaatkan situasi lingkungan baik secara internal maupun eksternal, baik berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Sebagaimana yang dikemukakan Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger bahwa perumusan/formulasi strategi organisasi dimulai dengan analisis situasional: proses menemukan kecocokan strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal sambil melewati ancaman eksternal dan kelemahan internal.¹⁰⁵ Oleh karena itu perumusan strategi, sering disebut sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, berkaitan dengan:

- 1) Pengembangan misi
- 2) Pengembangan tujuan
- 3) Pengembangan strategi
- 4) Pengembangan pedoman perusahaan.¹⁰⁶

Berdasarkan pendapat Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger tersebut dalam penentuan perumusan/formulasi strategi organisasi/lembaga dan perusahaan tidak hanya memperhitungkan faktor internal maupun eksternal, tetapi sangat memperhatikan pengembangan terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan.

An organization that fails to develop a vision statement as well as a comprehensive and inspiring mission statement loses the opportunity to present itself favorably to existing and potential stakeholders. All organizations need customers, employees, and managers, and most firms need creditors, suppliers, and distributors. The vision and mission

¹⁰⁵ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 172

¹⁰⁶ *Ibid.*

*statements are effective vehicles for communicating with important internal and external stakeholders.*¹⁰⁷

Perumusan visi dan misi pada saat pendirian suatu organisasi/lembaga dan perusahaan menjadi penting karena akan menjadi pedoman melaksanakan kegiatan dan proses pengembangannya. Dokumen tertulis ini merupakan keinginan besar yang mencakup tujuan, sasaran dan rencana kegiatan kerja yang dibuat secara internal oleh organisasi/lembaga dan perusahaan.¹⁰⁸ Sehingga dalam perumusan/formulasi strategi secara berurutan terlebih dahulu menentukan visi dan misi, rencana perusahaan dalam menentukan tujuan, pola pengembangan strategi serta membuat pedoman mengenai kebijakan yang digunakan.

1) Perumusan Visi dan Misi

a) Perumusan Visi

Menurut Dahlgaard, dkk., visi adalah sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.¹⁰⁹ Visi dipandang sebagai gambaran mental dari situasi masa depan yang meyakinkan. Itu berasal dari imajinasi kreatif, tindakan atau kekuatan untuk mempersepsikan gambaran mental imajinatif, semacam itu pandangan jauh ke

¹⁰⁷ Fred R. David, *Op. Cit.*, h. 133

¹⁰⁸ Nazarudin, *Op. Cit.*, h. 10.

¹⁰⁹ Gopal K. Kanji and Jens J, *Dahlgaard, Kai Kristensen, Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Tailor & Francis Group, 2007), h. 30.

depan.¹¹⁰ Visi adalah gambar masa depan berdasarkan ide-ide yang melampaui masa kini dan yang sering memotivasi generasi manajer.¹¹¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi umumnya dilihat sebagai gambar masa depan. Ini adalah citra keunggulan, sesuatu yang ingin diciptakan oleh orang, tim, atau organisasi di masa depan terbaik mereka. Visi tersebut memandu dan melanggengkan keberadaan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan Lipton, bahwa visi adalah unsur penting untuk kesuksesan bisnis apa pun. Ini memberikan kekuatan pendorong yang dapat membantu bisnis melewati rasa sakit yang tak terhindarkan. Ini adalah "bentuk" dasar masa depan bisnis; ia mengungkapkan optimisme dan harapan akan kemungkinan yang menyangkut masa depan yang diinginkan.¹¹²

Merumuskan visi tersebut menurut Bound dkk., harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistic*.¹¹³ Dengan demikian visi yang dirumuskan hendaknya sederhana dan meyakinkan, menantang, praktis dan realistis. Pendapat lain memaparkan, karakteristik *statement* visi yang baik adalah (1) inspiratif, (2) ambisius, (3) realistis, (4) kreatif, (5) mudah diingat, (6)

¹¹⁰ A Joachim, "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management", *Global Journal of Management And Business ...*, Vol. 10 No. 2 (2010), h. 18–22, tersedia pada <http://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122/117%5Cnhttp://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122> (2010).

¹¹¹ Z. Papulova, "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1 (2014), h. 12–16, <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>.

¹¹² Guiding Growth M. Lipton, *How Vision Keeps Companies on Course*, ed. Harward Business School Press (Boston, Ma, 2003), h. 15-18.

¹¹³ & G. Rainney G.L. Bound, Yorks, M. Adams, *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*, (New York: McGraw-Hill, 1994), h. 90.

jelas, dan (7) konsisten.¹¹⁴ Pendapat lain menjelaskan rumusan visi yang baik haruslah ringkas, jelas, menantang, menyatakan tujuan organisasi, memandang ke masa depan, sesuai dengan ukuran keberhasilan organisasi.¹¹⁵

Kantabutra dan Avery menambahkan bahwa dalam mengembangkan visi hendaknya (1) singkat, (2) berisi tujuan utama yang ingin dicapai, (3) bukan tujuan spesifik tunggal, (4) memberikan motivasi untuk melakukan terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan/tantangan, (5) memberikan perspektif jangka panjang, (6) tidak mungkin diubah oleh perubahan pasar dan teknologi, (7) diinginkan oleh karyawan.¹¹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, dalam rumusan visi haruslah sederhana, tidak sulit untuk dicapai karena disesuaikan dengan keadaan organisasi, sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas.

b) Perumusan Misi

Misi adalah pernyataan dasar yang menggambarkan tujuan keberadaan organisasi yang menjawab pertanyaan mengapa dilakukan, apa yang dilakukan, dan siapa yang dilayani dan misi harus berbeda dengan organisasi lain, karena sesuai dengan keunikan organisasi tersebut.¹¹⁷ Lyles dkk., mendefinisikan misi

¹¹⁴ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (Hawai: University of Hawai, 2010), h. 2-3.

¹¹⁵ Kelly Brucke, *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*, (Hawai: University of Hawai, 2011), h. 1-3.

¹¹⁶ Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, "The power of vision: Statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 No. 1 (2010), h. 37-45, <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>.

¹¹⁷ Sian Millard, *Op. Cit.*, h. 2 - 3 .

secara umum adalah rumusan strategi.¹¹⁸ Johnson dkk., mengartikan misi adalah nilai-nilai dan harapan para pemangku kepentingan dan secara umum harus menjawab pertanyaan bisnis apa yang digeluti dan untuk apa bisnis ini?.¹¹⁹ Pendapat lainnya memberikan pengertian misi adalah kerangka kerja menyeluruh dalam mengembangkan visi, niat, tujuan, sasaran, dan lain-lain.¹²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa setiap organisasi membutuhkan suatu misi yang merumuskan maksudnya dan menjawab pertanyaan apakah alasan kita berada dalam organisasi ini?. Merumuskan misi organisasi memaksa para manajer untuk mengidentifikasi jangkauan produk-produknya atau jasa-jasanya dengan seksama. Misi adalah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis.

Rumusan misi yang baik haruslah singkat, mudah diingat, unik, realistis, dan mutakhir.¹²¹ Secara umum, pernyataan misi mencakup tiga komponen meta: (1) visi dan pernyataan tujuan, (2) pernyataan misi dan definisi diri, dan (3) filosofi dan nilai-nilai dari organisasi.¹²² Pendapat senada dikemukakan Pearce II dan Robinson, bahwa rumusan misi haruslah memenuhi beberapa kriteria yaitu

¹¹⁸ L S Baird et al., “*Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices Scholarship and Professional Work - Business. 21.*”, 1994, h. 1–12,.

¹¹⁹ William P. K. Darbi, “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 (2012), h. 95–109,.

¹²⁰ K. Campbell, A. and Tawadey, *Mission and Business Philosophy*, (Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992), h. 2.

¹²¹ Sian Millard, *Op. Cit.*, h. 2 - 3.

¹²² Susanne Braun et al., “Effectiveness of mission statements in organizations - A review”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 No. 4 (2012), h. 430–444, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>.

(1) pasar pelanggan (2) layanan produk (3) domain geografis (4) teknologi (5) kepedulian untuk bertahan hidup (6) filsafat (7) konsep diri, dan (8) kepedulian terhadap citra publik.¹²³

Sedangkan menurut Davis ada sembilan komponen yang harus ada dalam rumusan misi yaitu:

- (1) Pelanggan (target pasar)
- (2) Produk/layanan (penawaran dan nilai yang diberikan kepada pelanggan)
- (3) Pasar geografis (tempat perusahaan mencari pelanggan)
- (4) Teknologi (teknologi yang digunakan untuk memproduksi dan memasarkan produk)
- (5) Kepedulian terhadap kelangsungan hidup / pertumbuhan / keuntungan (kepedulian perusahaan terhadap soliditas finansial)
- (6) Filsafat (nilai, etika, kepercayaan perusahaan)
- (7) Citra publik (kontribusi bisnis ke komunitas)
- (8) Karyawan (pentingnya manajer dan karyawan)
- (9) Kompetensi khusus (bagaimana perusahaan berbeda atau lebih baik dari para pesaingnya).¹²⁴

Misi adalah bagian penting dari manajemen strategis, oleh karena itu harus dirumuskan sebelum mengembangkan strategi. Misi mendefinisikan ruang di mana membuat strategi. Berbeda dengan visi untuk menentukan arah dan

¹²³ Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 30.

¹²⁴ Fred David, Forest and David, "It's time to redraft your mission statement", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 (2003), h. 11-14,.

menunjukkan ke mana ingin pergi, misi menentukan bagaimana melakukannya atau mencapainya. Karena itu misi tersebut berkaitan dengan arahan sekarang dan masa depan. Misi, berbeda dengan visi, tidak diarahkan ke masa depan yang jauh. Akan lebih baik untuk mengatakan bahwa misi itu sendiri tidak memiliki dimensi temporal yang terintegrasi. Tujuannya adalah untuk menyajikan subjek dalam esensinya, dengan cara menjadi tahan lama dan abadi.

2) Menentukan Tujuan

a) Pengertian Tujuan

Tujuan sebuah organisasi memberi target kinerja yang dapat diukur yang diusahakan untuk dicapai para anggota organisasi. Mengetahui tujuan organisasi sekarang ini, memberi manajer suatu dasar untuk menentukan apakah sasaran ini perlu diubah atau tidak. Demi alasan yang sama, adalah perlu bagi para manager untuk mengidentifikasi strategi organisasi sekarang ini.

Tujuan organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin, diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Pendapat senada mengemukakan pengertian sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu apa yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.¹²⁵ Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan tonggak dari proses perumusan perencanaan strategic yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

¹²⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 49.

b) Karakteritik Penentuan Tujuan yang Baik

Beberapa ciri yang sangat khusus yang dimiliki tujuan organisasi menurut Nanang Fattah adalah:

- (1) Tujuan organisasi harus dapat diukur
- (2) Tujuan organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan
- (3) Tujuan organisasi haruslah bertingkat dimana yang di bawah mendukung yang di atasnya.¹²⁶

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa dalam merumuskan tujuan organisasi haruslah bersifat SMART yaitu:

- (1) *Specific*: rumusan tujuan organisasi harus spesifik karena merupakan panduan untuk kelompok organisasi yang bersangkutan.
- (2) *Measurable*: tujuan organisasi harus dapat diukur. Tujuan tersebut merupakan standar yang dapat dipakai untuk mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat.
- (3) *Aggressive and Attainable*: agresif dan dapat dicapai. Karena tujuan dijadikan standar pencapaian maka haruslah menantang dan dapat diwujudkan.
- (4) *Result Oriented*: tujuan haruslah menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.

¹²⁶ *Ibid.* h. 49

(5) *Time bound*: tujuan harus mengspesifikasikan suatu kerangka waktu yang relative singkat, mulai dari harian, minggu sampai dengan tidak lebih dari satu tahun. Umumnya tujuan harus lebih dapat dikelola, dan terpadu dengan proses anggaran.¹²⁷

Tujuan merupakan sesuatu yang menjadi akhir dari suatu pelaksanaan perencanaan yang memuat tentang apa yang akan dicapai, durasi yang digunakan dari jumlah target yang diinginkan.¹²⁸ Tujuan mempunyai rentang waktu yang berbeda-beda, disesuaikan kebutuhan dan kesepakatan baik jangka pendek, menengah dan panjang secara efektif dan efisien hasil yang dicapainya. Tujuan dapat memberikan motivasi dan semangat para pengelola organisasi/lembaga dan perusahaan dalam menjalankan kegiatan, sehingga tujuan sangat diperhitungkan dalam manajemen strategi. Keunggulan tujuan antara lain:

- (1) Memberikan tuntunan untuk memahami fungsi azasi dari organisasi baik yang berhubungan dengan pihak-pihak internal maupun eksternal.
- (2) Memberikan batasan-batasan operasional organisasi untuk mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.
- (3) Memberikan tatacara penilaian kinerja untuk menentukan keunggulan organisasi.
- (4) Merupakan pencapaian yang sesungguhnya, jika dibandingkan dengan rumusan yang tertuang dalam visi dan misi.¹²⁹

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 40.

¹²⁹ Rahayu Puji Suci, *Op. Cit.* h. 22.

3) Pengembangan Strategi

Tujuan strategi adalah melindungi dan mempertahankan usaha organisasi untuk mewujudkan kemapanan yang unggul terhadap pesaingnya, dengan mengelola semua peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dihadapkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk menghasilkan keunggulan.¹³⁰ Pengembangan strategi bersifat wajib untuk memantapkan posisi sebagai organisasi terdepan, yang selalu memperhatikan konsep-konsep yang diajukan tentang strategi yang antara lain:

- a) Strategi merupakan cara bagi organisasi/lembaga dan perusahaan dalam mewujudkan tujuan mencapai keunggulan.
- b) Strategi merupakan bentuk perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi/lembaga dan perusahaan melalui pembahasan, penelitian dan analisa secara terus menerus yang akurat dengan melibatkan faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara internal maupun eksternal.
- c) Strategi memberikan batasan pergerakan yang cepat dan mudah menyesuaikan dalam melaksanakan kegiatan, tetapi tetap seiring dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi/lembaga dan perusahaan.¹³¹

Tujuan strategis, tidak seperti visi, umumnya dianggap sebagai kewajiban daripada sebagai gambar atau prediksi. Tujuan strategis mempromosikan niat, berbicara tentang posisi yang diambil dan mungkin hasil yang ingin dicapai.¹³² Lingkungan yang terus berubah dan tidak dapat diprediksi tidak menciptakan kondisi untuk pengembangan rencana dan strategi jangka panjang. Namun, ada

¹³⁰ Arif Prayitno et al., *Op. Cit.*, h. 17

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Z. Papulova, *Op. Cit.*, h. 12 - 16

kebutuhan untuk sesuatu selain strategi yang akan memberi arahan dan arahan jangka panjang.

Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.¹³³ Mckeown berpendapat bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹³⁴ Adapun Kvint menyatakan bahwa strategi sebagai sistem permusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.¹³⁵ Dengan demikian strategi berfungsi sebagai kompas organisasi, menunjukkan arah kemana organisasi itu. Strategi adalah bola kristal organisasi, dimana semua elemen kegiatan dapat fokus dan bersatu.

Agar pengembangan strategi sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan kebijakan, maka dalam pengembangan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi organisasi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada situasi sekarang.¹³⁶ Selain itu dalam pengembangan strategi harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) kesiapsiagaan dan rencana darurat; (2) intervensi dalam proses atau direncanakan; (3) sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan; (4) keadaan sebelum peristiwa dibandingkan dengan keadaan saat ini; dan (5) pengalaman dan keahlian perencana dalam mengelola situasi serupa. Selain itu, pengembangan strategi harus mempertimbangkan: a) geografi; b)

¹³³ Managers Henry Mintzberg, *Op. Cit.*, h. 458.

¹³⁴ Max Headroom McKeown, M., "People Management", Vol. 14 (n.d.), h. 28–32, <https://doi.org/Nomor 1>.

¹³⁵ V Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2009), h. 32.

¹³⁶ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.*

akses; c) iklim; d) budaya populasi; e) pandangan semua pemangku kepentingan; dan (f) keamanan.¹³⁷

Dengan demikian, pengembangan strategi adalah suatu yang rumit dan membutuhkan keahlian mengintegrasikan masing-masing faktor yang diuraikan di atas. Strategi yang dihasilkan akan mendefinisikan tujuan umum dan tujuan utama intervensi yang akan dipilih. pengembangan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan. Secara khusus, para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategik dan kemudian memilih strategi-strategi yang cocok pada setiap tingkatan dan strategi yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya secara paling baik. pengembangan strategi ini selesai manakala para manajer telah menyusun serangkaian strategi yang akan memberi organisasi itu sebuah keunggulan relatif terhadap pesaing-pesaingnya. Kemudian mereka akan mencoba untuk mempertahankan keunggulan itu sepanjang waktu.

4) Kebijakan yang Digunakan

Kebijakan merupakan tindak lanjut secara rinci dari strategi yang telah ditetapkan, kebijakan digunakan dalam jangka waktu yang lebih singkat. Kebijakan sama halnya dengan taktik dalam menjalankan kegiatan yang telah dituangkan dalam strategi secara detail. Kebijakan ini merupakan media penghubung antara perumusan/formulasi strategi dengan implementasi strategi.¹³⁸ Kebijakan berisi pedoman-pedoman yang telah ditentukan untuk menjalankan usaha sebagaimana tersebut dalam strategi sesuai dengan sasaran dari

¹³⁷ Sir Winston Churchill, "Strategic planning", *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42 No. Suppl 14 (2014), h. 106–112, <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>.

¹³⁸ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 201.

organisasi/lembaga dan perusahaan. Pembuatan kebijakan harus memperhatikan komponen visi, misi dan tujuan dari organisasi/lembaga dan perusahaan, sehingga pada implementasinya nanti tidak terjadi perubahan yang berarti karena perbedaan persepsi atas kebijakan yang dituangkan.

Dalam penentuan kebijakan agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Waktu yang akan dipakai untuk melancarkan strategi, agar kegiatan yang telah disusun dapat berhasil dengan baik pada waktu yang tepat dengan mempertimbangkan keuntungan atau kerugian dalam pemilihan waktu.
- b) Pemilihan pelaksanaan kegiatan secara ofensif atau defensif dengan berbagai metodenya, sehingga pemilihan cara ini tidak menimbulkan kegaduhan tetapi membuat tata kehidupan dalam menjalankan organisasi menjadi lebih baik, aman dan mudah dimengerti.
- c) Pelaksanaan kegiatan melibatkan unsur-unsur terkait untuk menjalankan strategi, sehingga kolaborasi ini akan lebih mendatangkan kesempurnaan atas hasilnya.¹³⁹

Perencanaan/formulasi strategi untuk pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS berdasarkan visi dan misi Brigif 4 Mar/BS yang antara lain untuk mewujudkan Prajurit Marinir yang bermoral, professional dan dicintai rakyat. Untuk mewujudkan kualitas prajurit yang disiplin, bermoral dan bermartabat antara lain dengan penguatan kadar keimanan dan ketaqwaan dalam pembinaan mental spiritual. Berdasarkan hasil analisa strategis dari lingkungan

¹³⁹ *Ibid.*

eksternal dan internal dengan keunggulana dan kelemahannya, dapat diajukan saran formulasinya. Kegiatan kedinasan yang dilaksanakan secara insidental merupakan faktor internal yang menghambat kegiatan pembinaan mental spiritual karena jadwal dapat berubah karena kegiatan satuan yang lebih penting. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan pola bintal mentoring yang dilaksanakan dalam kelompok kecil sesuai waktu yang tersedia dan penggunaan aplikasi (e bintal) yang terkoneksi dengan admin (Staf Personel).

Perumusan Strategi merupakan suatu perencanaan yang sistematis untuk menghasilkan formulasi strategi yang handal untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan perencanaan pembinaan mental spiritual rohani Islam kepada prajurit di Brigif 4 Marinir/BS dengan memperhitungkan arah, gerak, langkah dan tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18:

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

Yang artinya Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.¹⁴⁰

Pentahapan dalam Manajemen strategis yang berhubungan dengan perumusan/formulasi strategi merupakan upaya untuk pengembangan rencana kerja jangka panjang dalam usaha untuk menciptakan efektifitas kerja. Untuk menghindari kesalahan dalam penerapan strategi yang berakibat kerugian dan pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien, Islam sebagaimana Firman Allah SWT pada al-Hasyr ayat 18 di atas diberikan tuntunan untuk merencanakan konsep

¹⁴⁰ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 548

secara teliti dengan memperhatikan prediksi yang akan terjadi di hari esok sebagai pertimbangan dalam perumusan strategi ini. Tafsir Ibnu Katsir dari Surat Al-Hasyr ayat 18, bahwa Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam menerima beberapa orang tamu yang menggenaskan karena tidak beralas kaki dan hanya menggunakan jubah atau kain 'abaya dengan menyandang pedang. Selanjutnya Rasulullah mengajak umatnya untuk bersedakah, menyampaikan jika memprakarsai perbuatan yang baik dalam Islam, maka baginya akan mendapatkan pahala serta orang-orang yang mengikutinya akan mendapatkan pahala. Karena Allah maha mengetahui apa yang manusia perbuat, sehingga manusia harus benar-benar menghitung sebelum perbuatan itu dilaksanakan.¹⁴¹ Rasulullah SAW bersabda:

"مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً، فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ،
 مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ، وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً،
 كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا، مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَوْزَارِهِمْ
 شَيْءٌ"

Yang artinya "Barang siapa yang memprakarsai perbuatan yang baik dalam Islam, maka baginya pahala perbuatannya dan pahala orang-orang yang mengikuti jejaknya sesudahnya tanpa mengurangi sesuatu pun dari pahala mereka. Dan barang siapa yang memprakarsai perbuatan yang buruk dalam Islam, maka dia mendapat dosanya dan dosa orang-orang yang mengikuti jejaknya tanpa mengurangi dosa-dosa mereka barang sedikitpun." (HR Muslim)

Dalam hadits ini dapat dipahami bahwa sesuatu perencanaan diformulasikan dengan baik dan memperhatikan dari berbagai aspek kehidupan dari pihak internal maupun eksternal akan menjadi suatu perencanaan yang

¹⁴¹ Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, *Op. Cit.*, h. 6.

handal. Perencanaan yang baik ini merupakan suatu langkah mulia dalam Islam, sehingga perbuatan baik ini akan mendatangkan pahala atas perbuatannya serta pahala-pahala bagi penerusnya yang memanfaatkannya tanpa mengurangi sesuatu pun dari pahala mereka. Hadits Riwayat Imam Muslim ini memberikan gambaran bagi umat manusia yang mengharapkan ridho Allah dengan pahala yang diberikan dari prakarsa perbuatan baik, sehingga prakarsa yang diwujudkan dalam perencanaan/formulasi dibuat secara baik, cermat dan teliti sehingga hasilnya dapat bermanfaat bagi seluruh umat manusia.

3. Tahap Implementasi Strategi

a. Pengertian Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan kelanjutan dari perencanaan strategi dengan kebijakan yang ditentukan yang menggunakan sumber daya manusia dan anggaran yang disesuaikan program serta prosedur yang telah ditentukan, dengan mengantisipasi adanya perubahan oleh para pimpinan tingkat bawah, sebagaimana pendapat J. David Hunger and Thomas L. Wheelen:

*Strategy implementation is the process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures. This process might involve changes within the overall culture, structure, or management system of the entire organization, or within all of these areas. Except when such drastic corporate-wide changes are needed, however, middle- and lower-level managers typically implement strategy, with review by top management. Sometimes referred to as operational planning, strategy implementation often involves day-to-day decisions in resource allocation.*¹⁴²

Menurut Fred R. David, implementasi strategi, merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal

¹⁴² J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 201

dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.¹⁴³ Implementasi strategi dijadikan sebagai sarana untuk mewujudkan aksi nyata dari perencanaan yang telah ditetapkan dengan mengkolaborasikan sumber daya yang ada pada organisasi baik (tingkat pegawai, tingkat manajerial dan sumber daya lainnya).¹⁴⁴

Dengan demikian Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna jadi implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang implementasi menurut para ahli. Menurut Nurdin Usman Implementasi adalah “bermula pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan”.¹⁴⁵

Menurut Hanifah yang telah dikutip oleh Harsono telah mengemukakan pendapatnya implementasi adalah “suatu proses untuk melaksanakan kegiatan menjadi tindakan kebijakan dari politik kedalam administrasi”.¹⁴⁶ Guntur Setiawan mengemukakan pendapatnya implementasi adalah “perluasan aktivitas

¹⁴³ Fred R. David, *Op. Cit.*, h. 23

¹⁴⁴ Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 20.

¹⁴⁵ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Yogyakarta: Insan Media, 2002), h. 70

¹⁴⁶ Harsono, *Implementasi Kebijakan dan Politik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), h. 67

yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif'.¹⁴⁷

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan.¹⁴⁸ Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap *fix*. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris *Implement* yang berarti melaksanakan.¹⁴⁹

Secara garis besar pengertian dari implementasi adalah suatu proses, suatu aktivitas yang digunakan untuk mentransfer ide atau gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam bentuk rumusan strategi dan kebijakan agar dilaksanakan sesuai dengan strategi tersebut. Dari pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

¹⁴⁷ Guntur Setiawan, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h. 39

¹⁴⁸ Purwanto dan Sulistyastuti, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 2

¹⁴⁹ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2013), h. 56

b. Tujuan Implementasi Strategi

Implementasi strategi pelaksanaannya akan memberikan manfaat bagi organisasi/lembaga dan perusahaan yang antara lain:

- 1) Memandu arah organisasi/lembaga dan perusahaan menuju pada tujuan jangka panjang.
- 2) Memberikan tuntunan untuk menghadapi perkembangan dan perubahan lingkungan.
- 3) Efektifitas dalam kegiatan organisasi/lembaga dan perusahaan akan tercapai.
- 4) Memposisikan organisasi dalam kemampuan dan keunggulan bersaing dalam lingkungan yang semakin tinggi tantangannya.
- 5) Meminimalisir terjadinya masalah dikemudian hari dari kemampuan organisasi dalam menentukan strateginya.
- 6) Emosional anggota terhadap organisasi semakin meningkat karena keterlibatannya dalam merumuskan strategi.
- 7) Mengurangi pekerjaan yang saling tumpang dengan bidang lainnya.
- 8) Memantapkan dan menetapkan keinginan pegawai untuk tetap bersama mengabdikan/bekerja pada organisasi.

Hasil penelitian Nanang Nuryanta menemukan bahwa implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan perencanaan yang dibuat dan meningkatkan keunggulan bersaing.¹⁵⁰ Penelitian Alex Tawse menemukan bahwa implementasi strategi yang efektif terdiri dari tiga komponen: (1) tindakan melalui

¹⁵⁰ Nanang Nuryanta, The Implementation Of Strategic Management On Competitive Advantage In Islamic University Of Indonesia (Uii) Yogyakarta, *Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies (IJIS)*, Vol. 2, No. 1 (2018), h. 1-30

mana manajer mempengaruhi proses implementasi, (2) kondisi yang diperlukan untuk efektivitas implementasi strategi, dan (3) kemampuan manajerial dinamis yang mendasari untuk menciptakan kombinasi kondisi terbaik dengan memberlakukan tindakan manajerial yang paling tepat.¹⁵¹

Temuan lainnya menunjukkan bahwa keberhasilan dalam implementasi strategi ditemukan menjadi prediktor signifikan kinerja perusahaan, hasil Analisis Varians dua arah (ANOVA) mengungkapkan bahwa keberhasilan dalam implementasi strategi tidak mengubah hubungan antara tipe strategis Miles dan Snow dan kinerja perusahaan.¹⁵² Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa untuk mengimplementasikan strategi secara lebih efektif, studi ini mengusulkan model terintegrasi yang menggabungkan pandangan berbasis sumber daya “McKinsey 7S” dan pandangan organisasi industri. Hasilnya menunjukkan bahwa baik organisasi berbasis sumber daya maupun organisasi industri tidak dapat memecahkan masalah implementasi strategi secara mandiri, meskipun studi menunjukkan bahwa pandangan berbasis sumber daya lebih masuk akal daripada pandangan organisasi industri.¹⁵³

Hasil penelitian F I Zaidi menemukan bahwa implementasi strategi disebut sebagai fase aksi, dimana fase ini dianggap sebagai fase tersulit dalam perencanaan strategis. Analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang kuat antara proses implementasi strategi dan kinerja kontraktor. Bagian

¹⁵¹ Alex Tawse, Strategy implementation: A review and an introductory framework, *European Management Journal*, (2020), h. 1 – 40

¹⁵² Mayookapan Chaimankong, Impact Of Strategy Implementation On Performance Of Generic Strategy: Evidence From Thailand, *The South East Asian Journal Of Management* ,Vol.6 • No.1, (2012), h. 1 – 22

¹⁵³ Mas Bambang Baroto, Effective Strategy Implementation, *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 1, March 2014, h. 50 – 54

terpenting dari proses implementasi strategi adalah memberikan pelatihan yang cukup kepada karyawan, yang secara langsung mempengaruhi pertumbuhan laba perusahaan konstruksi dan pertumbuhan karyawan.¹⁵⁴

Implementasi strategis merupakan tahapan yang paling menentukan dalam manajemen strategi, untuk itu sebelum diterapkan strategi yang telah ditetapkan dalam bentuk kebijakan yang ditindaklanjuti dalam upaya-upaya dan taktik pelaksanaannya. Seluruh pelaksana bidang pembekalan mental spiritual di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS terlebih dahulu diberikan bimbingan teknis terkait materi yang telah direncana. Pemahaman terhadap langkah-langkah pelaksanaan pembinaan mental spiritual menjadikan modal bagi staf pers untuk menuju keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

c. Kegiatan dalam Implementasi Strategi

Kegiatan yang dilaksanakan dalam implementasi strategi sesuai dengan pendapat yang dikemukakan David adalah sebagai berikut:

- 1) Mengimplementasikan tujuan tahunan
- 2) Mengimplementasi kebijakan
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengelola sumber daya.¹⁵⁵

Penelitian Alex Tawse menemukan bahwa implementasi strategi yang efektif terdiri dari tiga komponen: (1) tindakan melalui mana manajer mempengaruhi proses implementasi, (2) kondisi yang diperlukan untuk efektivitas

¹⁵⁴ F I Zaidi, An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 117 (2018), h. 3 – 7

¹⁵⁵ Fred R. David, “*Manajemen Strategis: Konsep*”, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), h.23

implementasi strategi, dan (3) kemampuan manajerial dinamis yang mendasari untuk menciptakan kombinasi kondisi terbaik dengan memberlakukan tindakan manajerial yang paling tepat.¹⁵⁶

Menurut Wiestra, dkk, kegiatan dalam implementasi strategi adalah:

- 1) Pelaksanaan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan
- 2) Melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, siapa yang akan melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya dan kapan waktu dimulainya.¹⁵⁷

Pendapat lainnya yang dikemukakan Terry, bahwa implementasi strategi meliputi beberapa kegiatan yaitu:

- 1) Penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya
- 2) Memberi penghargaan
- 3) Memimpin pegawai-pegawainya
- 4) Mengembangkan kemampuan pegawai
- 5) Memberi kompensasi kepada pegawai.¹⁵⁸

Menurut Rasyid Shaleh ada beberapa poin dari proses implementasi, yaitu:

- 1) Pemberian motivasi
- 2) Bimbingan
- 3) Koordinasi
- 4) Penyelenggaraan komunikasi

¹⁵⁶ Alex Tawse, Strategy implementation: A review and an introductory framework, *European Management Journal*, (2020), h. 1 – 40

¹⁵⁷ Rahardjo Adisasmita. *Pembiayaan Pembangunan Daerah*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2011), h. 24

¹⁵⁸ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 17

5) Pengembangan dan peningkatan pelaksanaan.¹⁵⁹

Menurut Munir dan Wahyu Ilaihi, di dalam proses pelaksanaan strategi ada beberapa poin yang menjadi kunci dari kegiatan manajemen strategi yaitu:

1) Pemberian Motivasi

Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahannya atau pengikut. Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasi. Kemampuan, keterampilan dan kecakapan karyawan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan tetapi yang terpenting adalah keinginan dan kemauan untuk bekerja giat demi mencapai hasil yang optimal.

2) Pembimbingan

Proses implementasi adalah menggerakkan anggota untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dikoordinasikan pada setiap bidang dibutuhkan suatu arahan atau bimbingan. Hal ini dimaksudkan untuk membimbing para anggota yang terkait guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan untuk menghindari penyimpangan.

3) Koordinasi

Penjalinan hubungan atau koordinasi dibutuhkan untuk menjamin terwujudnya harmonisasi di dalam suatu kegiatan. Dengan penjalinan hubungan, di mana para pengurus atau anggota yang ditempatkan dalam

¹⁵⁹ Abdul Rasyid Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*. (Jakarta: Bulan Bintang, Jakarta.1997), h. 112

berbagai bidang dihubungkan satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan

4) Komunikasi

Komunikasi dibutuhkan untuk timbal balik antara pimpinan dengan para pelaksana kegiatan yang artinya kinerja komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai

5) Pengembangan atau Peningkatan Pelaksana

Pengembangan atau peningkatan pelaksana mempunyai arti penting bagi aktifitas implementasi. Adanya pengembangan terhadap pelaksana berarti adanya kesadaran, kemampuan, keahlian dan ketrampilan untuk selalu ditingkatkan dan dikembangkan.¹⁶⁰

Menurut Rusli Syarif, dalam peningkatan produktivitas terpadu (PPT) ada beberapa poin yang menjadi kunci dalam kegiatan implementasi strategi yaitu:

- 1) Penugasan/intruksi/komando merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, yang meliputi:
 - 1) Mengambil keputusan.
 - 2) Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
 - 3) Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
 - 4) Memilih orang-orang yang menjadi anggota.
 - 5) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹⁶⁰ M.Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 140

- 2) Koordinasi/*Coordinating*. *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Motivasi/*Motivating*. *Motivating* berasal dari kata latin, yaitu *Mavere* yang berarti pemberian inspirasi, semangat dan dorongan . menurut Malayau S.P. motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan.
- 4) Pimpin/arahan/awasi/*Directing*. *Directing* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, mengatur segala kegiatan yang telah di beri tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha.¹⁶¹

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tercapainya suatu tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung kepada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju penggerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah di tentukan tujuan, standard, metode kerja, prosedur dan program. Serta tidak kalah penting juga dengan langkah-langkah yang baik, jika dalam pelaksanaan tersebut terdapat langkah-langkah yang baik maka akan mencapai tujuan dengan baik pula.

¹⁶¹ Rusli Syarif, *Peningkatan Produktivitas Terpadu*, (Bandung: Angkasa, 2011), h. 108

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi

Keberhasilan implementasi strategi menurut Merile S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel isi kebijakan ini mencakup:

- 1) Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan.
- 2) Jenis manfaat yang diterima oleh target *group*.
- 3) Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
- 4) Apakah letak sebuah program sudah tepat. Variabel lingkungan kebijakan mencakup:
 - a) Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
 - b) Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa.
 - c) Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.¹⁶²

Van Meter dan van Horn menjelaskan bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.¹⁶³ Van Meter dan Van Horn menggolongkan kebijakan-kebijakan menurut karakteristik yang berbeda yakni, jumlah perubahan yang terjadi dan sejauh mana konsensus menyangkut tujuan antara pemerintah serta dalam proses implementasi berlangsung. Unsur perubahan merupakan karakteristik yang paling penting setidaknya dalam dua (2) hal:

¹⁶² Budi Winarno, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Media Pressindo, 2002), h. 21.

¹⁶³ *Ibid.*, h. 179

- 1) Implementasi akan di pengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Untuk hal ini, perubahan – perubahan inkremental lebih cenderung menimbulkan tanggapan positif daripada perubahan-perubahan drastis (rasional), seperti dikemukakan sebelumnya perubahan inkremental yang didasarkan pada pembuatan keputusan secara inkremental pada dasarnya merupakan remedial dan diarahkan lebih banyak kepada perbaikan terhadap ketidak sempurnaan sosial yang nyata sekarang ini dari pada mempromosikan tujuan sosial dari masa depan. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan yang didasarkan pada keputusan rasional yang lebih berorientasi pada perubahan besar dan mendasar. Akibatnya peluang terjadi konflik maupun ketidak sepakatan antara pelaku pembuat kebijakan akan sangat besar.
- 2) Proses implementasi akan dipengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Implementasi yang efektif akan sangat mungkin terjadi jika lembaga pelaksana tidak diharuskan melakukan perubahan secara drastis. Kegagalan program-program sosial banyak berasal dari meningkatnya tuntutan yang dibuat terhadap struktur-struktur dan prosedur-prosedur administratif yang ada.¹⁶⁴

Implementasi strategi dilaksanakan oleh para pelaksana tugas pada setiap organisasi/lembaga yang dilaksanakan secara sistematis dan formal agar tujuan yang telah direncanakan terwujud dengan baik. Dalam pengelolaan

¹⁶⁴ *Ibid.*

organisasi/lembaga hendaknya saling memberikan motivasi, mengingatkan untuk perbaikan, memberikan dukungan antar bagian pelaksana agar tujuan dapat tercapai. Allah sangat menyukai kepada orang-orang yang menerapkan perencanaan baik tertulis maupun lesan dengan strategi yang baik dan rapi bagaikan barisan yang lurus shaf dan banjarnya. Allah SWT memberikan tuntunan dalam penerapan strategi ini sesuai firman-Nya pada Al-Quran surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ ۖ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Yang artinya Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.¹⁶⁵

Organisasi yang telah menjalankan implementasi strategi agar merapatkan barisan dalam melaksanakan kegiatan, sehingga menjadi satu kesatuan utuh yang tidak terberai yang memberikan kekuatan dalam mengawal tujuan organisasi. Tafsir Ibnu Katsir pada surat Ash-Shaff ayat 4, dalam Firman Allah “seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” dan diperumpamakan pula dengan pekerja bangunan yang dengan sungguh-sungguh meluruskan dan merapikan bangunan yang sedang dibangun, sehingga dapat dikatakan jika melaksanakan suatu kegiatan harus dikerjakan dengan rapi dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.¹⁶⁶ Allah SWT memberikan arahnya melalui Al-Quran surat Ali Imran ayat 103;

¹⁶⁵ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 551

¹⁶⁶ *Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "Tafsir Ibnu Katsir Surat Ash-Shaff ayat 4"*, Tafsir Ibnu Katsir, 2016, h. 2.,

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Yang artinya Dan berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.¹⁶⁷

Soliditas para pelaksana tugas pada organisasi/lembaga dipertegas oleh Allah pada ayat 5 Surat Ali Imran untuk selalu bersatu dan menjauhkan perpecahan:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۗ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Yang artinya Dan janganlah kamu menjadi seperti orang-orang yang bercerai berai dan berselisih setelah sampai kepada mereka keterangan yang jelas. Dan Mereka itulah orang-orang yang mendapat azab yang berat.¹⁶⁸

Persatuan sangat diperlukan dalam implementasi strategi, sehingga apa yang telah ditentukan dapat berjalan dengan baik melalui pemupukan rasa kebersamaan secara lahir dan batin antar individu sehingga dapat meminimalkan hambatan dan gangguan baik dari dalam maupun luar organisasi/lembaga, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al Quran surat Al Hasyr ayat 14:

لَا يُقَاتِلُونَكُمْ جَمِيعًا إِلَّا فِي قُرَىٰ مُّحَصَّنَةٍ أَوْ مِنْ وَرَاءِ جُدُرٍ ۚ بَأْسُهُمْ بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ تَحْسِبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَعْقِلُونَ ١٤

Yang artinya mereka tidak akan memerangi kamu (secara) bersama-sama, kecuali di negeri-negeri yang berbenteng atau di balik tembok. Permusuhan antara sesama

¹⁶⁷ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 54 .

¹⁶⁸ *Ibid*, h. 51.

mereka sangat hebat. Kamu kira mereka itu bersatu padahal hati mereka terpecah belah. Yang demikian itu karena mereka orang-orang yang tidak mengerti.¹⁶⁹

Implementasi strategi merupakan langkah lanjutan setelah formulasi strategi telah ditentukan, yang telah disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan dengan menggunakan strategi dan taktik yang telah ditentukan. Untuk memberikan peringatan untuk menunaikan atas janji yang telah disampaikan sebagaimana Firman Allah SWT dalam surat Ash-Shaff ayat 2, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ

Yang artinya “Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?”

Dalam ayat tersebut diisyaratkan agar perencanaan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama untuk diimplementasikan dengan baik, formulasi yang ditetapkan seperti halnya janji yang tertulis dalam suatu dokumen. Formulasi tersebut agar ditunaikan dengan baik dan mutlak tanpa memperhatikan apakah itu berkaitan dengan kewajiban atau bukan. Arahan Implementasi berdasarkan beberapa ayat suci Al Quran antara lain Ash-Shaff ayat 4 tentang ketertiban dan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan, surat Ali Imran ayat 103 tentang larangan untuk bercerai berai agar lebih solid, Surat Ali Imran ayat 5 tentang perlunya persatuan dalam menjalankan tugas, surat Al Hasyr ayat 14 tentang pemupukan kebersamaan tanpa adanya permusuhan, Ash-Shaff ayat 2 tentang penerapan atas janji/rencana yang telah ditentukan. Dengan demikian Implementasi dari pandangan Islam harus dilaksanakan secara teratur dengan kekuatan yang kokoh dan solid dengan semangat persatuan tanpa permusuhan

¹⁶⁹ *Ibid.*, h. 458

untuk melaksanakan janji yang telah tertuang dalam dokumen formulasi/perencanaan.

4. Tahap Evaluasi Strategi

a. Pengertian Evaluasi Strategi

Evaluasi merupakan kegiatan terencana untuk menentukan nilai daripada sesuatu. Evaluasi merupakan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauhmana dalam hal apa dan bagaimana tujuan mudah tercapai.¹⁷⁰ Pendapat lainnya mendefinisikan pengertian evaluasi adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menentukan kebijakan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan nilai-nilai positif dan keuntungan suatu program, serta memperlakukan suatu penelitian.¹⁷¹

Menurut Wirawan evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang dirancang untuk mendukung tercapainya tujuan. Sementara Stufflebeam mengungkapkan pula bahwa evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian dan pemberian informasi yang bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan.¹⁷² Sependapat dengan Wirawan, evaluasi program dapat pula didefinisikan sebagai kegiatan sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menyajikan data sebagai masukan untuk pengambilan keputusan.¹⁷³

¹⁷⁰ Sulistiyani, *Evaluasi Pendidikan*, (Surabaya: Paramita, 2009), h. 50

¹⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Program Penelitian*, (Jakarta: PT Rineka Putra, 2007), h. 222

¹⁷² Wirawan. *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 17

¹⁷³ Djudju Sudjana, *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 21

Adapun pendapat lainnya menegaskan bahwa evaluasi strategi merupakan kegiatan pengumpulan data atau informasi secara sistematis tentang bagaimana strategi tersebut berjalan, tentang dampak yang mungkin terjadi atau menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diminati.¹⁷⁴ Evaluasi strategi adalah proses untuk mendeskripsikan dan menilai suatu strategi dengan menggunakan kriteria tertentu dengan tujuan untuk membantu merumuskan keputusan, kebijakan yang lebih baik. Pertimbangannya adalah untuk memudahkan evaluator dalam mendeskripsikan dan menilai komponen-komponen yang dinilai, apakah sesuai dengan ketentuan atau tidak.¹⁷⁵ Dengan demikian evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan berdasarkan atas tujuan yang jelas.¹⁷⁶

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, disimpulkan bahwa evaluasi merupakan kegiatan untuk menentukan nilai atau harga tentang sesuatu, termasuk mendapatkan informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produk, prosedur, serta alternatif strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian evaluasi adalah suatu usaha untuk mengetahui kinerja suatu program kegiatan dengan mengumpulkan bukti-bukti yang ada hubungannya dengan sistem pencapaian tujuan program kegiatan tersebut.

b. Kegunaan dan Fungsi Evaluasi Strategi

¹⁷⁴ Farida Yusuf Tayibnapis. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi untuk Program Pendidikan dan Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 9

¹⁷⁵ Tri Kurniawati R, Suhartono, M. Kholis, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2014), h. iii

¹⁷⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), h. 221

Evaluasi dapat mempunyai dua kegunaan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi formatif, evaluasi digunakan untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (Program, orang, produk, dsb.)
- 2) Fungsi Sumatif digunakan untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan.¹⁷⁷

Micahel Scriven mengemukakan bahwa secara garis besar fungsi penelitian evaluasi dapat dibedakan menjadi dua yakni:

- 1) Evaluasi Formatif difungsikan sebagai pengumpulan data pada waktu pendidikan masih berlangsung. Data hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk membentuk (to form) dan memodifikasi program kegiatan. Jika pada pertengahan kegiatan sudah diketahui hal-hal apa yang negatif dan para pengambil keputusan sudah dapat menentukan sikap tentang kegiatan yang sedang berlangsung maka terjadinya pemborosan yang mungkin akan terjadi dapat dicegah.
- 2) Evaluasi Sumatif dilaksanakan jika program kegiatan sudah betul-betul selesai dilaksanakan. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menentukan sejauh mana sesuatu suatu program memiliki nilai kemanfaatan, terutama jika dibandingkan dengan pelaksanaan program-program yang lain. Penilaian sumatif bermanfaat datanya bagi para

¹⁷⁷ F.Y Tayipnapi, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 1989), h. 3

pendidik yang akan mengadopsi program yang dievaluasi berkenaan dengan hasil, program dan prosedur.¹⁷⁸

Temuan penelitian Krisztián Kisari menegaskan bahwa dengan evaluasi strategi yang dilakukan akan memungkinkan transformasi proses evaluasi ke arah umpan balik 360 derajat yang lebih informatif dalam organisasi.¹⁷⁹ Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa evaluasi strategi hendaknya membantu pengembangan, implementasi, kebutuhan program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari pihak yang terlibat.

c. Kegiatan Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi menjaga dan menjamin siklus manajemen strategi dapat mewujudkan keberhasilan jangka panjang. Menurut pendapat Marios I. Katsioloudes “*Strategy evaluation should initiate managerial questioning of expectations and assumptions, trigger a review of objectives and values, and stimulate creativity in generating alternatives and formulating criteria of evaluation.*”¹⁸⁰ Berdasarkan pendapat tersebut kegiatan evaluasi strategi yaitu:

- 1) Merumuskan rencana berdasarkan harapan dan asumsi untuk memberikan rangsangan kreativitas untuk mendapatkan pilihan-pilihan
- 2) Merumuskan kriteria
- 3) Membahas kembali tujuan dan nilai.

¹⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, h. 222- 223

¹⁷⁹ Krisztián Kisari, Information Technology In Performance Evaluation And Its' Effects On The Evaluation Objectives, *International Journal Of Business And Management Studies*. Vol 5, No 1, 2013, h. 261

¹⁸⁰ Marios I. Katsioloudes, *Op. Cit.*, h. 112

Adapun menurut pendapat Fred R. David, evaluasi strategi melibatkan beberapa kegiatan awal yang antara lain:

- 1) Mempelajari aturan-aturan dasar yang menjadi pedoman pembuatan strategi perusahaan.
- 2) Membuat perbandingan dari rencana dengan hasil nyata yang didapatkan.
- 3) Melaksanakan tindakan korektif sebagai tindakan untuk memastikan rencana yang telah ditentukan menghasilkan kinerja yang sesuai.¹⁸¹

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa evaluasi strategi sebagai tahapan untuk menghasilkan saran dalam membangun kembali perencanaan yang tidak dapat berhasil dengan baik dalam implementasinya, sehingga evaluasi strategi yang baik harus memuat:

- 1) Dokumen ulasan dan ringkasan dari beberapa sumber baik internal maupun eksternal.
- 2) Melakukan pengukuran terhadap hasil kerja yang telah terlaksana.
- 3) Pengambilan keputusan untuk melakukan pembenahan terhadap kekurangan yang telah teridentifikasi yang mendapat alternatif perbaikan.¹⁸²

J. David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, namun evaluasi strategi meliputi kegiatan sebagai berikut:

¹⁸¹ Fred R. David, *Op. Cit.*, h. 23.

¹⁸² Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 40.

- 1) Menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya
- 2) Mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali
- 3) Memberikan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁸³

Adapun menurut pendapat Akdon, kegiatan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan:

- 1) Tahap pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja.
- 2) Tahap kedua adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (gap).
- 3) Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan

¹⁸³ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Op. Cit.*, h. 201

adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.¹⁸⁴

Menurut PP No. 39 Tahun 2006, Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Metode evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu :

- 1) *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.
- 2) *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*)
- 3) *Experintal (controlled) model*, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
- 4) *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
- 5) *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 40

¹⁸⁵ Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.

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

Staf personel Brigif 4 Mar/BS sebagai pelaksana tunggal bidang personel yang meliputi administrasi personel, perawatan personel dan pembinaan mental personel selalu melakukan penilaian pelaksanaan kegiatan keagamaan untuk dilaporkan ke komando atas. Kinerja personel menjadi penilaian terhadap profesionalisme prajurit, disamping hal tersebut juga dilaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan pembinaan mental spiritual dengan membuat suatu telaah atas kegiatan yang berjalan serta saran perbaikan dan penambahannya.

Evaluasi dalam Al Quran jika dimaknai sebagai hisab yang merupakan kegiatan perhitungan atau pertanggungjawaban dari amal perbuatan atau hasil dari apa yang telah dilakukan seseorang. Manusia diberikan kesempatan untuk selalu mengingat apa yang telah dilakukan dan menilai kurang dan lebihnya sebagai evaluasi diri yang berhubungan dengan hisab sebagaimana firman Allah SWT dalam Al Quran surat Al Isra' ayat 14:

اِقْرَأْ كِتَابَكَ ۗ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ۗ

Yang artinya “Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada hari ini sebagai penghitung atas dirimu.”¹⁸⁶

Berdasarkan tafsir Ibnu Katsir disamapaikan jika telah ditunjuk oleh Allah dua malaikat yang satu duduk disebelah kanan mencatat amal baik dan satu sebelah kiri mencatat amal keburukan dalam buku/kitab amal perbuatan sampai

¹⁸⁶ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 282

akhir hayat manusia dan dikalungkan dan terbuka saat hari kebangkitan sebagai penghisap.¹⁸⁷

Sedangkan dalam surat lainnya Allah SWT memberikan batasan evaluasi sebagai kegiatan yang bertujuan sebagai pengawasan, sebagaimana firman-Nya tentang hak mutlak Allah yang berhubungan dengan mengawasi perbuatan makhluk ciptaannya baik yang baik dan terlebih bagi mereka yang berbuat jahat, sesuai dalam Surat Al An'am ayat 104:

قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرٌ مِنْ رَبِّكُمْ ۖ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ عَمِيَ
فَعَلَيْهَا ۗ وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِخَفِيظٍ

Yang artinya Sungguh, bukti-bukti yang nyata telah datang dari Tuhanmu. Barangsiapa melihat (kebenaran itu), maka (manfaatnya) bagi dirinya sendiri; dan barangsiapa buta (tidak melihat kebenaran itu), maka dialah yang rugi. Dan aku (Muhammad) bukanlah penjaga-(mu).¹⁸⁸

Pemahaman terhadap surat tersebut diatas bahwa bukti-bukti dan hujah-hujah yang terkandung dalam Al Quran untuk melihat kebenaran yang bermanfaat pada dirinya sendiri, dan mendatangkan kemudharatan atas kebutaan akan kebenaran yang tidak diperhatikan, tafsir Ibnu Katsir surat Al-An'am ayat 104 memberikan petunjuk untuk melihat kebenaran dan menikmati manfaatnya, serta akibat yang terjadi jika tidak bisa melihat kebenaran¹⁸⁹ sebagaimana pedoman yang sama dalam surat Al Isra ayat 15, yang berbunyi:

مَنْ أَهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ ضَلَّٰ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ
وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ۗ ١٥

¹⁸⁷ Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "Tafsir Ibnu Katsir Surat Al Isra' ayat 14", Tafsir Ibnu Katsir, 2016, h. 8,

¹⁸⁸ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 122

¹⁸⁹ Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "Tafsir Ibnu Katsir Surat Al An'an ayat 104", Tafsir Ibnu Katsir, 2016, h. 31.,

Yang Artinya Barangsiapa berbuat sesuai dengan petunjuk (Allah), maka sesungguhnya itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri; dan barang siapa tersesat maka sesungguhnya (kerugian) itu bagi dirinya sendiri. Dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, tetapi Kami tidak akan menyiksa sebelum Kami mengutus seorang rasul.¹⁹⁰

Allah menekankan pengawasan mutlak dari-Nya terhadap perbuatan manusia dan hanya Rasulullah SAW yang disertai sebagai pengawas langsung di dunia, agar merenungi dan mengevaluasi terhadap dirinya, sebagaimana firman Allah dalam surat Asy-Syura ayat 6:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيفٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Yang artinya dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; adapun engkau (Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka.¹⁹¹

Manusia dalam proses pengawasan ini dalam Al Quran diberikan tuntunan sebagaimana yang tertuang pada Al Quran Surat Qaf ayat 22 merupakan peringatan atas kehendak-Nya untuk memberikan pencerahan kepada manusia dengan kemudahan memahami sesuatu.

لَقَدْ كُنْتَ فِي غَفْلَةٍ مِّنْ هَذَا فَكَشَفْنَا عَنْكَ غِطَاءَكَ فَبَصَرُكَ الْيَوْمَ حَدِيدٌ

Yang artinya Sungguh, kamu dahulu lalai tentang (peristiwa) ini, maka Kami singkapkan tutup (yang menutupi) matamu, sehingga penglihatanmu pada hari ini sangat tajam.¹⁹²

Kemampuan manusia untuk melakukan melakukan suatu kegiatan dengan dilandasi kepada kemampuan/kapabelitas yang dilengkapi dengan pengetahuan yang luas, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik dan dapat melakukan pengawasan dan evaluasi yang handal berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

¹⁹⁰ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 282

¹⁹¹ *Ibid.*, h. 367

¹⁹² *Ibid.*, h. 510

Kemampuan ini diteladi oleh Nabi Yusuf seperti dalam Al Quran surat Yusuf ayat 55:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ٥٥

Yang artinya Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, dan berpengetahuan.”¹⁹³

5. Tahap Pengendalian Strategi

a. Pengertian Pengendalian Strategi

Pengendalian menjadi fungsi keempat dan merupakan bagian ujung dan sebuah proses kegiatan. Griffin, memberikan batasan tentang pengendalian sebagai pengamatan secara organisatoris terhadap sasaran yang dicapai perusahaan.¹⁹⁴ Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya.¹⁹⁵ Harold Koontz, *control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished*. Artinya Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.¹⁹⁶

Siswanto mengemukakan pengendalian dalam manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk mendapatkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan

¹⁹³ *Ibid.*, h. 236

¹⁹⁴ Mulyadi Nitisusastro, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, (Jakarta: ALFABETA, 2010), h. 166

¹⁹⁵ Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 3

¹⁹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 241-242

standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terhadap penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efektif dan efisien guna mencapai sasaran perusahaan.¹⁹⁷

Pengendalian strategi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan evaluasi strategi, karena dalam pengendalian ini akan menguji dan mengevaluasi hasil kerja organisasi/lembaga secara menyeluruh pada seluruh komponen yang mempengaruhi keberhasilan organisasi, sebagaimana pendapat Alan Walter Steiss “*Strategic controls are used to evaluate the overall performance of an organization or a significant component of that performance.*”¹⁹⁸

Pendapat lainnya menyatakan bahwa pengendalian strategi adalah sebuah proses di mana semua tingkatan manajer menjamin bahwa orang-orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. Proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar (tidak otomatis) dan melibatkan interaksi di antara individu-individu.¹⁹⁹

Bersadarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa pengendalian merupakan tahapan untuk memastikan kegiatan sesuai dengan rencana dan aturan, memberikan pengawasan terhadap proses pekerjaan dan memberikan saran masukan (solusi) pemecahan masalah. Dengan adanya pengendalian, maka dalam proses pelaksanaan akan segera dapat diarahkan menuju track sesuai ketentuan.

¹⁹⁷ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, cet. 1, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 139-140

¹⁹⁸ Alan Walter Steiss, “*Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*”, in *Marcel Dekker*, 2003, h. 450,.

¹⁹⁹ Openstax, “*Principles of Management*”, in *Rice University*, 2019, h. 673.

b. Tujuan dan Manfaat Pengendalian Strategi

Tujuan dari pengendalian strategi adalah sebagai berikut:

- 1) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan
- 2) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan
- 3) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik
- 4) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi
- 5) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- 6) Meningkatkan kinerja organisasi
- 7) Memberikan opini atas kinerja organisasi
- 8) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kerja yang ada
- 9) Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.²⁰⁰

Sedangkan manfaat pengendalian strategi adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan.²⁰¹ Pengendalian strategi pada dasarnya menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya.

Berdasarkan hasil penelitian Clarissa Figueredo Rocha, sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk meningkatkan kinerja organisasi, memungkinkan organisasi untuk fokus pada prioritas strategis, merangsang

²⁰⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 469-470

²⁰¹ *Ibid.*

diskusi, analisis kritis, dan peningkatan dalam proses kritis.²⁰² Hasil penelitian lainnya juga menemukan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Sistem pengendalian manajemen sebagian berpengaruh positif terhadap kinerja kepemimpinan, demikian pula gaya kepemimpinan, yang sebagian berpengaruh positif terhadap kinerja kepemimpinan.²⁰³

Temuan penelitian Saerce Elsy Hatane menekankan bahwa pengendalian dalam manajemen membantu memastikan bahwa masalah diidentifikasi dan keputusan yang tepat dibuat, perubahan mendasar yang dihasilkan dari penyelesaian masalah mempromosikan pembelajaran organisasi.²⁰⁴ Temuan Antonio Duréndez menunjukkan bahwa bisnis keluarga menggunakan lebih sedikit sistem kontrol manajemen daripada perusahaan non-keluarga dan bahwa penggunaan MCS memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis. Studi ini berguna bagi manajer dan praktisi perusahaan karena dapat mendorong mereka untuk mengembangkan sistem yang memungkinkan pengendalian arah perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan.²⁰⁵ Ladislav Siska menemukan bahwa

²⁰²Clarissa Figueredo Rocha, The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study, *Journal Of Applied Sciences Research*, 11(12), July (2015), h. 17-30

²⁰³ Paulus Sugianto Yusuf, The Effect of Management Control System and Leadership Style on Managerial Performance (An Empirical Studies on SOE Company in Bandung), *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.34) (2018), h. 274-276

²⁰⁴ Saerce Elsy Hatane, The Design and the Use of Management Control System in Developing Organizational Learning, *International Conference on Logistic and Business Innovation*, Volume 2020 (2018), h. 188 – 206

²⁰⁵ Antonio Duréndez, Management control systems and performance in small and medium family firms, *European Journal Of Family Business*, Volume 6 (2016), h. 10 – 20

pengendalian dalam manajemen bertujuan untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui ketercapaian tujuan organisasi.²⁰⁶

Berdasarkan hasil temuan penelitian tersebut dapat dipahami bahwa pengendalian strategi sangat berguna untuk mengetahui apakah perencanaan yang disusun, mengukur kinerja sebenarnya, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk membetulkan penyimpangan atau standar yang tidak memadai.

c. Pelaksanaan Pengendalian Strategi

Keberhasilan penerapan manajemen strategi tidak terlepas bagaimana pengendalian terhadap pelaksanaan berjalan dengan baik. Keberhasilan atau kegagalan penerapan manajemen strategi tidak semata-mata karena jenis strategi yang diterapkan, akan tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan sosial, ekonomi, politik dan ilmu pengetahuan serta teknologi yang mengalami perubahan. Elemen sistem pengendalian antara lain sensor yang merupakan cara pengidentifikasian proses pengendalian, menilai kejadian hal aktual dalam pelaksanaan pengendalian, alat yang mendorong perilaku atau tindakan tertentu dan menghasilkan umpan balik, serta konektifitas komunikasi dan informasi.

Pengendalian strategis meliputi pengendalian terhadap tata kelola organisasi yang terukur dari kegiatan lampau organisasi dan pengendalian terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan dengan membuat suatu perkiraan lengkap dengan parameternya untuk memberikan tuntunan dan keyakinan akan kesesuaian hasil jika suatu peristiwa akan terungkap. Mengenai hal ini Alan

²⁰⁶ Ladislav Siska, The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 25 (2015), h. 141 – 147

Walter Steiss dalam bukunya *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* berpendapat:

*Organizational controls must also deal with nonmeasurable events. Measurable events, for the most part, are things that have happened in the past. Events that are not amendable to measurement often are those which have not yet occurred and for which it is only possible to make assumptions. Assumptions establish parameters within which results will be deemed appropriate and acceptable as the events unfold. Therefore, a critical ingredient of any system of organizational controls is the clear and comprehensive identification of the assumptions upon which strategic decisions are based.*²⁰⁷

Hal tersebut dijelaskan juga oleh bahwa pengendalian strategi terdiri atas tiga langkah yang meliputi:

- 1) Mengukur kinerja sebenarnya
- 2) Membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar
- 3) Mengambil tindakan manajerial untuk membetulkan penyimpangan atau standar yang tidak memadai.²⁰⁸

Pendapat senada menjelaskan terdapat empat langkah dalam pengendalian yaitu sebagai berikut:

- 1) Menetapkan standar dan metode untuk mengukur kinerja (*establish standard and methods for measuring performance*)

Penetapan standar dan metode untuk mengukur kinerja bisa mencakup standar dan ukuran untuk segala hal, mulai dari target penjualan dan produksi sampai pada catatan kehadiran dan keamanan pekerja. Untuk menjamin efektivitas langkah ini, standar tersebut harus dispesifikasi

²⁰⁷ Alan Walter Steiss, *Op. Cit.*, h. 450

²⁰⁸ *Ibid.*

dalam bentuk yang berarti dan diterima oleh para individu yang bersangkutan.

2) Mengukur kinerja (*measure the performance*)

Langkah mengukur kinerja merupakan proses yang berlanjut dan repetitif, dengan frekuensi aktual bergantung pada jenis aktivitas yang sedang diukur

3) Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the performance match with the standar*)

Membandingkan kinerja adalah membandingkan hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja ini sesuai dengan standar, manajer berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali. Oleh karena itu, manajer tidak perlu campur tangan secara aktif dalam organisasi.

4) Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*)

Tindakan ini dilakukan manakala kinerja rendah di bawah standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau beberapa aktivitas dalam operasi organisasi atau terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer hanya memantau kinerja dan bukan melaksanakan pengendalian, kecuali apabila manajer mengikuti terus proses tersebut sampai berakhir. Yang perlu mendapat prioritas adalah

menentukan cara yang konstruktif agar kinerja dapat memenuhi standar dan tidak mengidentifikasi kegagalan yang telah terjadi.²⁰⁹

Pengendalian strategis dirancang untuk membantu tingkat pimpinan dalam pengambilan keputusan atas proses kegiatan dan mengantisipasi adanya perubahan tak terduga. Dengan demikian proses pengendalian manajemen adalah sebuah proses di mana semua tingkatan manajer menjamin bahwa orang-orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. Proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar (tidak otomatis) dan melibatkan interaksi di antara individu-individu.²¹⁰ Proses pengendalian terdiri atas tiga langkah yang meliputi mengukur kinerja sebenarnya, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk membetulkan penyimpangan atau standar yang tidak memadai.



Gambar 2.4. Proses Pengendalian²¹¹

²⁰⁹ Siswanto, *Op.Cit*, h. 140

²¹⁰ Hery, *Controllorship Knowledge and Management Approach*, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 3

²¹¹ Stephen P. Robbins, *Op.Cit*, h. 236-237

c. Asas-Asas Pengendalian Strategi

Menurut Alan Walter Steiss spesifikasi asas-asas pengendalian strategis antara lain:

- 1) Prinsip ekonomis untuk menciptakan efektifitas
- 2) Signifikan dengan tujuan
- 3) Mempunyai sifat yang sesuai dengan fenomena yang diukur
- 4) Mempunyai sifat kongruen dengan peristiwa yang akan diukur
- 5) Mempunyai ketepatan waktu
- 6) Bersifat sederhana
- 7) Dapat dioperasionalkan dengan mudah.²¹²

Menurut Pearce dan Robinson terdapat empat jenis dasar pengendalian strategi:

- 1) Pengendalian premis/asumsi Setiap strategi didasarkan pada landasan-landasan pemikiran perencanaan tertentu. Pengendalian asumsi dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan berkesinambungan apakah asumsi yang mendasari strategi itu masih berlaku. Jika asumsi yang vital tidak lagi berlaku maka strategi mungkin harus diubah. Makin cepat asumsi yang tidak berlaku lagi dapat diketahui dan ditolak, makin besar kesempatan menyiapkan perubahan strategi.

²¹² *Ibid.*

- 2) Pengendalian atas implementasi strategi berlangsung dalam bentuk serangkaian langkah, program, investasi, dan tindakan-tindakan yang terjadi sepanjang waktu tertentu. Program- program khusus dilaksanakan. Bidang-bidang fungsional memulai kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan strategi pejabat-pejabat kunci ditambahkan atau dimutasi. Sumber daya dimobilisasi. Dengan kata lain, para manajer mengimplementasikan strategi dengan dengan mengubah rencana-rencana umum menjadi tindakan-tindakan dan hasil yang konkrit dan bertahap dari setiap unit dan perseorangan. Pengendalian implementasi adalah bentuk pengendalian strategi yang harus dilakukan ketika suatu peristiwa berlangsung. Pengendalian implementasi dirancang untuk menilai apakah strategi keseluruhan perlu diubah dengan melihat hasil-hasil dan berbagai tindakan yang mengimplementasikan strategi total.
- 3) Pengamatan strategi Berdasarkan sifatnya, pengendalian asumsi dan pengendalian implementasi adalah pengendalian yang terfokus, sedangkan pengawasan strategi ini bersifat tidak terfokus. Pengawasan strategi dirancang untuk memantau beragam peristiwa di dalam dan di luar perusahaan/organisasi yang mungkin sekali mempengaruhi jalannya strategi.
- 4) Pengendalian peringatan khusus Pengendalian peringatan khusus adalah pemikiran kembali terhadap strategi perusahaan secara mendalam dan seringkali cepat akibat adanya kejadian tak terduga yang mendadak.²¹³

²¹³ Alan Walter Steiss, *Op. Cit.*, h. 450.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, mengemukakan asas-asas pengendalian yaitu:

- 1) Asas tercapainya tujuan (*Principle of assurance of objective*), artinya pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan- penyimpangan dari rencana.
- 2) Asas efisiensi pengendalian (*Principle of efficiency of control*), artinya pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.
- 3) Asas tanggung jawab pengendalian (*Principle of control responsibility*), artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
- 4) Asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
- 5) Asas pengendalian langsung (*Principle of direct control*), artinya teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.

- 6) Asas refleksi rencana (*Principle of reflection plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
- 7) Asas penyesuaian dengan organisasi (*Principle of organization suitability*), artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
- 8) Asas pengendalian individual (*Principle of individual of control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
- 9) Asas standar (*Principle of standard*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.
- 10) Asas pengendalian terhadap strategi (*Principle of strategic point control*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor strategis dalam perusahaan.

- 11) Asas kekecualian (*The exception principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
- 12) Asas pengendalian fleksibel (*Principle of flexibility of control*), artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
- 13) Asas peninjauan kembali (*Principle of review*), artinya sistem pengendalian harus ditujukan berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
- 14) Asas tindakan (*Principle of action*), artinya pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing, dan directing.²¹⁴

Berdasarkan beberapa penjelasan tentang pengendalian strategi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian strategi merupakan suatu implementasinya strateginya dengan melihat masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya kemudian melakukan tindakan atau keputusan yang tepat.

d. Jenis-jenis pengendalian Strategi

Terdapat beberapa klasifikasi pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Klasifikasi tersebut bisa dilihat dari sistem maupun waktu

²¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, h. 243-244

pelaksanaannya. Ditinjau dari sistem pelaksanaannya, pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi:

1) Sistem Pengendalian Umpan Balik

Sistem pengendalian umpan balik beroperasi dengan pengukuran beberapa aspek proses yang sedang dikendalikan dan perbaikan proses apabila ukuran menunjukkan bahwa proses menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian ini memantau operasi proses maupun masukan dalam suatu usaha untuk menerka penyimpangan yang potensial agar tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan guna mencegah permasalahan kompleks menimpa organisasi.

Sistem pengendalian umpan balik biasanya terdiri atas lima komponen berikut:

- a) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran
- b) Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian
- c) Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik
- d) Serangkaian standar atau kriteria di mana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi
- e) Pengatur yang fungsinya untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan.²¹⁵

²¹⁵ Siswanto, *Op.Cit*, h. 143-144

Umpan balik mempunyai dua keunggulan atas pengendalian umpan depan dan pengendalian sejalan. Adapun keunggulannya yaitu:

- a) Umpan balik memberi para manajer informasi yang bermakna tentang seberapa efektifnya usaha perencanaan itu. Umpan balik yang menunjukkan sedikit penyimpangan antara kinerja standar dengan kinerja sesungguhnya merupakan bukti bahwa pada umumnya perencanaan mencapai tujuan.
- b) Pengendalian umpan balik dapat meningkatkan motivasi karyawan.²¹⁶

2) Sistem Pengendalian Umpan Maju

Salah satu kelemahan utama sistem pengendalian umpan balik adalah bahwa sistem tersebut tidak memberikan peringatan suatu penyimpangan sebelum hal tersebut menjadi cukup berarti. Dampaknya, penyimpangan yang memakan biaya besar dapat berlangsung terus atau semakin buruk sebelum tindakan perbaikan yang efektif dilaksanakan. Hadirnya sistem pengendalian umpan maju dengan maksud untuk bertindak secara langsung pada permasalahan tersebut mencoba mencegah sebelum penyimpangan ini terjadi lagi.

Sistem pengendalian umpan maju memiliki komponen yang sama dengan sistem pengendalian umpan balik, yaitu:

- a) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran
- b) Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian
- c) Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik

²¹⁶ Stephen P. Robbins, *Manajemen*, Edisi kedelapan/Jilid 2, (Jakarta: PT Indeks, 2007), h. 250

- d) Serangkaian standar atau kriteria di mana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi
- e) Pengatur yang fungsinya untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan.²¹⁷

3) Sistem Pengendalian Pencegahan

Jenis pengendalian yang paling didambakan yaitu pengendalian pencegahan yaitu mencegah masalah yang telah diantisipasi. Tindakan ini disebut pengendalian pencegahan karena terjadi sebelum kegiatan yang sesungguhnya.²¹⁸

Dua sistem pengendalian yang telah dideskripsikan di atas, baik sistem pengendalian umpan balik maupun sistem pengendalian maupun umpan maju, berfungsi secara ekstern terhadap proses yang sedang dikendalikan, memantau operasi, dan terlibat dalam mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Sebaliknya, sistem pengendalian pencegahan adalah kebijakan dan prosedur yang sebenarnya merupakan bagian dari proses tersebut. Pengendalian pencegahan merupakan pengendalian intern organisasi.

Ditinjau dari waktu pelaksanaannya, pengendalian dapat dibedakan menjadi empat jenis pokok, yaitu:

- 1) Pengendalian sebelum tindakan (*Preaction controls*)

²¹⁷ *Ibid.*

²¹⁸ *Ibid.*, h. 248

Pengendalian sebelum tindakan sering disebut sebagai pengendalian pendahuluan (*precontrol*). Pengendalian memastikan bahwa sebelum tindakan dimulai maka sumber daya manusia, bahan, dan finansial yang diperlukan telah dianggarkan.

2) Pengendalian kemudi (*Steering controls*)

Pengendalian kemudi dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan perbaikan sebelum suatu urutan kegiatan tertentu dilaksanakan.

3) Penyaringan atau pengendalian ya/tidak (*Screening or yes/no controls*)

Pengendalian ya atau tidak merupakan suatu proses penyaringan yang aspek-aspek spesifikasi dari suatu prosedurnya harus disetujui atau syarat tertentu dipenuhi sebelum aktivitas dapat diteruskan.

4) Pengendalian setelah tindakan (*Post action controls*)

Pengendalian ini berusaha untuk mengukur hasil atas suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan temuan tersebut diaplikasikan pada aktivitas yang sama di masa yang akan datang. Sebelum itu pengendalian sesudah tindakan juga digunakan sebagai dasar untuk balas jasa atau untuk memotivasi karyawan.²¹⁹

Menurut Hasibuan, jenis-jenis pengendalian adalah sebagai berikut:

1) Pengendalian karyawan (*Personnel control*)

²¹⁹ Siswanto, *Op.Cit*, h. 143-145

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan.

2) Pengendalian keuangan (*Financial control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.

3) Pengendalian produksi (*Production control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.

4) Pengendalian waktu (*Time control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada pengguna waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

5) Pengendalian teknis (*Technical control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

6) Pengendalian kebijaksanaan (*Policy control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

7) Pengendalian penjualan (*Sales control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

8) Pengendalian inventaris (*Inventory control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.

9) Pengendalian pemeliharaan (*Maintenance control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.²²⁰

Keberhasilan pelaksanaan pengendalian strategi akan tergantung bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan melaksanakan sesuai dengan ketentuan, petunjuk dan peraturan baik yang dibuat oleh pimpinan maupun berdasarkan ketentuan Allah SWT. Pengendalian/pengawasan dilakukan oleh kelompok kerja yang telah ditetapkan dan yang paling utama pengawasan oleh Allah SWT sebagaimana tertuang dalam Al Quran surat An-Nisa ayat 1:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا
وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ
اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ۝١

Yang artinya Wahai manusia! Bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu (Adam), dan (Allah) menciptakan pasangannya (Hawa) dari (diri)-nya; dan dari keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Bertakwalah kepada Allah yang dengan nama-Nya kamu saling meminta, dan (peliharalah) hubungan kekeluargaan. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu.²²¹

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa Allah akan selalu mengawasi semua keadaan dan perbuatan manusia sebagai makhluk-Nya. Allah memperbanyak keturunan manusia dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan

²²⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, h. 244-245

²²¹ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 77

dari Adam dan Hawa keseluruh penjuru dunia yang beragam, lalu setelah itu mereka kembali dan dihimpunkan. Allah Maha menyaksikan segala sesuatu, maka umat manusia hendaklah berpegang teguh pada aturan Allah dalam menjalankan tugas dan kehidupan didunia, karena selalu diawasi-Nya. Dengan demikian aturan Allah yang diterapkan dalam kehidupan menjadi mudah di kendalikan untuk selalu tunduk kepada aturan yang ada dalam bekerja.²²²

Allah memberikan petunjuk kepada manusia untuk saling bersilaturahmi, saling memberi/menolong dalam hubungan kekeluargaan yang selalu dalam pengawasan-Nya. Hubungan silaturahmi berjalan terus menerus sepanjang peradaban ini tetap ada, dan dalam hubungan silaturahmi kadang terjadi pasang surut, sehingga memerlukan pemeliharaan hubungan kekeluargaan melalui saling mengasihi dan menasehati. Perintah Allah tersebut dapat digunakan dalam aktifitas kehidupan berorganisasi melalui kerjasama yang saling menguntungkan dan saling mengawasi/mengendalikan pelaksanaan organisasi. Pelaksanaan pengendalian strategis merupakan suatu keharusan dalam tata kelola organisasi, sebagaimana penekanan Allah dalam firman-Nya:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Yang artinya Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajdah ayat 5).²²³

Pengawasan Allah kepada makhluknya berlangsung selama-lamanya yang telah ditetapkan pengaturan alam raya menjadikan bukti atas kuasa Allah SWT di

²²² Al Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, "Tafsir Ibnu Katsir Surat An Nisa ayat 1", in *tafsir Ibnu Katsir*, 2016, h. 2.,

²²³ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 415

muka bumi ini, pengaturan atas pemanfaatan bumi telah dilimpahkan Allah kepada manusia sebagai khalifatullah. Sehingga penguasaan atas pengaturan bumi ini harus dijalankan oleh manusia dengan baik dan sistematis mulai dari perencanaan, implementasi dan pengendalian, agar ada keseimbangan antara pemanfaatan dengan pelestarian bumi. Mekanisme tersebut sangat cocok jika diterapkan dalam menjalankan organisasi mulai dari pengumpulan data strategis, perumusan, implementasi, evaluasi dan pengendalian strategis.

C. Pembinaan Mental Spiritual

1. Pembinaan Mental Spiritual TNI

Pembinaan ini akan menitikberatkan bagaimana suatu proses kegiatan yang tersistem secara efektif dan efisien berhasil dengan baik sehingga mental yang dimiliki menjadi keteguhan sikap berdasarkan karakter dan inti dari jiwa kemanusiaan yang dimiliki dan saling berhubungan dengan benteng keyakinan dari keimanannya. Pembinaan mental spiritual merupakan sarana untuk membentuk kepribadian seseorang yang berperilaku, mempunyai watak dan pola tindak yang menunjukkan suatu pribadi dengan kepasrahan terhadap Allah. Pembahasan tentang pentingnya pembinaan mental spiritual yang menjadi penuntun dan benteng manusia untuk selalu ingat akan kekuasaan Allah atas hambanya, sehingga dalam melaksanakan tugas keduniawian akan selalu ingat

akan aturan yang telah digariskan oleh-Nya, sesuai dalam tulisan Muh. Arif, Ismail Busa, *Konsep Relasi Anak dan Orang Tua*.²²⁴

Dalam melaksanakan kegiatan pembinaan diperlukan pemahaman yang mendalam terhadap pendekatan pembinaan yang meliputi pendekatan informatif dengan memberikan edukasi terhadap obyek pembinaan. Pendekatan partisipatif merupakan suatu upaya pendekatan pembinaan dengan melibatkan partisipasi obyek untuk mempelajari sesuatu secara bersama-sama. Pembinaan spiritual dapat juga menggunakan pendekatan eksperiensial yang menitikberatkan kepada keaktifan obyek secara langsung berdasarkan pengalaman pribadi yang terlibat secara nyata pada situasi dan kondisinya. Pemahaman yang mendalam terhadap proses pembinaan melalui pendekatannya yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi kejiwaan masing-masing dan faktor lingkungannya. Sehingga pendekatan yang sesuai dengan situasi yang ada akan memudahkan obyek memahami dan melaksanakan tuntunan pendekatan yang disampaikan. Pembinaan mental spiritual untuk meyakinkan bahwa spiritualitas menjadi sesuatu bagian yang akan meningkatkan kinerja manusia melalui unsur penting spiritualitas yang berhubungan dengan sang pencipta. Dengan peningkatan spiritualitas seseorang akan memberikan ruang lebar terhadap peningkatan produktifitasnya. Hal ini terjadi karena hubungan emosional makhluk dengan sang pencipta serta Rasul-Nya akan membawa kepada perilaku produktif karena tersedianya energi, fokus dan waktu spiritual yang memadai.²²⁵ Untuk memberikan tuntunan terhadap proses

²²⁴ Muh. Arif dan Ismail Busa, "*Konsep Relasi Anak Dan Orang Tua*", *Early Childhood Islamic Education Journal*, Vol. 1 No. 1 (2020), h. 26–42, <https://doi.org/10.54045/ecie.v1i1.37>.

²²⁵ Mohammed Faris, "*Muslim Produktif*", (Jakarta: PT Alex Media Komputindo, 2021), h. 39.

perubahan dan perkembangan mental spiritual, maka diperlukan bimbingan yang teratur dan terarah.

Pembinaan mental spiritual dilingkungan TNI diantara melalui penataran dan pelatihan Pembinaan Mental Fungsi Komando yang dilaksanakan oleh Mabes TNI kepada seluruh personel perwakilan Angkatan sebagai agen pelaksanaan pembinaan mental dilingkungan Angkatan. Untuk pelaksanaan pembinaan mental tersebut Mabes TNI juga mengadakan kursus tenaga inti Bintel TNI yang diikuti oleh Perwira dari masing-masing matra.

2. Pembinaan Mental Spritual Islam TNI Angkatan Laut

Pembinaan mental spitual keagamaan di lingkungan TNI Angkatan Laut merupakan aspek pendalaman pemahaman agama untuk seluruh anggota TNI AL baik militer maupun sipil. Pembinaan mental spiritual bertujuan meningkatkan pemahaman akidah untuk keimanannya, dan pemantapan pemahaman syariah agama untuk tata kehidupan didunia dalam amalan nyata baik dikedinasan maupun bermasyarakat. Pembinaan mental spiritual Islam di lingkungan TNI AL menggunakan dasar Al Quran dan As Sunnah untuk menyempurnakan kadar keimanan dan ketaqwaan dalam tata kehidupanny. Allah memberikan pemahaman yang terkait dengan pendirian peradaban yang sempurna, sehingga penting adanya usaha menjaga peranan syariat Islam untuk kebaikan bermasyarakat dalam aspek ekonomi, sosial, politik dan budaya sebagaimana wahyu Allah dalam Al Quran Surat Al-Isra' ayat 13:

وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلزَمْنَاهُ طَبْرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا

Yang artinya Dan tiap-tiap manusia itu telah kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. dan kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah Kitab yang dijumpainya terbuka.²²⁶

Dalam kitab tafsir Ibnu Katsir menjelaskan tentang perbuatan anak-anak Adam dalam memakmurkan dunia, sehingga dapat ditetapkan takaran atas perbuatannya beserta balasannya kelak dikemudian hari dari sekecil apapun perbuatan yang dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka pola pembinaan mental spiritual yang diterapkan akan membawa manusia pada titik pemahaman akan perbuatan dan balasannya.²²⁷

Pembinaan mental spiritual agama Islam sesuai dengan petunjuk Allah SWT untuk memuliakan makhluknya melalui akidah yang baik sehingga kadar keimanan dan kesadaran akan Keesaan, kekuasaan dan maha segala yang dimiliki Allah akan selalu terjaga, sebagai mana dalam firman-Nya:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۙ ١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۚ ٢ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ الْآلَاءُ كَرَمًا
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۚ ٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝ ٥

Yang artinya (1) Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, (2) Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, (3) Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, (4) Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, (5) Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.²²⁸

Al Quran surat Al-‘Alaq ayat 1-5 memberikan pemahaman kepada manusia bahwa kewajiban untuk menimba ilmu pengetahuan dan pembinaannya sangat diperlukan untuk memahami suatu hakekat dalam kehidupan, sehingga secara spiritual dapat meningkatkan kadar keimanan serta kesadaran akan interaksi umat untuk saling mengamalkan ilmunya. Tafsir Ibnu Katsir tentang

²²⁶ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 282

²²⁷ Al Imam Abul Fida Isma’il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir Surat Al Isra’ ayat 13*, (Tafsir Ibnu Katsir, 2016), h. 2.

²²⁸ Depag RI., *Op. Cit.*, h. 597.

Surat Al-‘Alaq ayat 1-5 awal wahyu yang disampaikan dari mimpi Rasulullah shallallahu’alaihi wasallam yang dianggap sebagai datangnya mimpi menyerupai kilaun mentari pagi saat beribadah di Gua Hira. Wahyu pertama yang diberikan Allah agar Nabi Muhammad membaca dengan menyebut nama Tuhanmu Yang Menciptakan. Karena Allah mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya, dan Allah memuliakan manusia dengan ilmu, maka perlu adanya pembinaan terkait mental spiritual dari ilmu yang telah diturunkan.²²⁹

Dalam organisasi TNI pembinaan mental (Bintal) merupakan salah satu bagian penting dari pembinaan personel, dan merupakan amanah Undang-undang dan doktrin TNI. Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/474/VII/2012 tanggal 25 Juli 2012 tentang Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma (Tridek) menyatakan bahwa pembinaan kekuatan TNI dilaksanakan dengan mempertimbangkan antara lain pembinaan personel yang didalamnya termasuk bintal. Bintal TNI merupakan bagian dari pembinaan personel dengan tugas dan fungsi membina sikap mental dan perilaku prajurit agar mengacu dan berpedoman pada Pancasila, UUD 1945, serta Sapta Marga.

Pembinaan mental TNI didefinisikan sebagai segala usaha, tindakan dan kegiatan untuk membentuk, memelihara, meningkatkan dan memantapkan kondisi jiwa prajurit TNI berdasarkan Pancasila, Sapta marga, Sumpah prajurit, doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma (Tridek), melalui pembinaan mental rohani, pembinaan mental ideologi, pembinaan mental tradisi kejuangan dan pembinaan

²²⁹ Al Imam Abul Fida Isma’il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir Surat Al-‘Alaq ayat 1-5*, 2016, h. 2.

mental psikologi.²³⁰ Pembinaan kesehatan mental pada hakekatnya adalah pembinaan kepribadian manusia. Manusia terdiri dari tiga unsur pokok, yaitu: fisik, intelektual dan mental.²³¹ Pembinaan mental yang oleh Zakiyah Darajat disebut dengan Pembinaan kesehatan mental bertujuan agar setiap orang dapat mewujudkan kehidupan yang baik dan bermakna, sejahtera, dan bahagia secara lahir dan batin baik jasmani maupun rohani, serta dunia dan akhirat.²³²

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pembinaan mental merupakan bentuk kegiatan yang mengarah pada peningkatan kondisi mental baik dari unsur jasmani, akal dan rohani serta unsur-unsur lain yang berkaitan dengan manusia secara seutuhnya, yang dalam Islam disebut dengan insan kamil.

Adapun tujuan dari pembinaan mental TNI adalah terbentuknya kualitas mental keprajuritan yang sesuai dengan nilai-nilai sapta marga yang kemudian diharapkan untuk dapat menjadi panutan dan pendorong pembentukan watak dan kepribadian bangsa Indonesia.²³³ Tujuan pembinaan mental TNI adalah terbentuknya kualitas mental spiritual keprajuritan TNI sesuai dengan peran dan misi TNI, yang pada gilirannya dapat dijadikan panutan dan pendorong pembentuk watak dan kepribadian bangsa Indonesia sebagai bangsa pejuang.

Salah satu pembinaan mental TNI adalah pembinaan mental rohani. Pembinaan mental rohani adalah pembinaan mental yang berpedoman pada agama

²³⁰ Kasal, *Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Mental Rohani Personel TNI AL*, 2006, h. 5.

²³¹ *Ibid.*

²³² Binti Maunah, "Kesehatan Mental Dalam Perspektif Pendidikan Zakiyah Darajat", *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 22 No. 1 (2012), h. 71–83,.

²³³ Kasal, *Op. Cit.*, h. 5.

sebagai kaidahnya. Tujuan pembinaan mental rohani adalah untuk membentuk prajurit TNI yang berkepribadian baik sesuai norma agama, memiliki moralitas yang teruji, takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki sikap toleransi yang tinggi terhadap pemeluk agama lainnya sesuai dengan doktrin TNI bahwa Prajurit TNI adalah Tentara Nasional, yang menjunjung persatuan dan kesatuan bangsa, menghormati setiap suku, agama, ras, antar golongan yang ada di Indonesia. Pembinaan mental rohani dilaksanakan melalui pembinaan mental rohani sesuai agama yang dianut. Semakin meningkat ketaqwaannya terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kualitas prajurit akan meningkat, sehingga moralitasnya tinggi, memiliki sifat hidup rukun, baik terhadap umat seiman, antar umat beragama maupun umat beragama dengan pemerintah.²³⁴

Dengan demikian tujuan pembinaan mental rohani yaitu menjadi prajurit TNI yang memiliki kesadaran beragama sebagai manusia susila yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, pemeluk agama yang saleh, mengakui kebesaran Tuhan Maha Pencipta, Maha kuasa, Maha Adil, dan bahwa hidup matinya berada di dalam kekuasaanNya, serta sadar bahwa melaksanakan tugas dengan baik berarti juga melaksanakan amanat Tuhan. Ajaran-ajaran agama diamalkan baik di lingkungan rumah tangga, masyarakat, dalam kedinasan maupun kehidupan pribadi, guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Pembinaan mental rohani Islam adalah merupakan komponen pembinaan mental bertugas membina kondisi jiwa atau rohani, memelihara dan meningkatkan iman dan taqwa, mempertinggi moral serta untuk memperkokoh kerukunan hidup

²³⁴ Musa Hotmatua Sitorus et al., “Peran Pembinaan Mental Komando Armada I Dalam Meningkatkan Kesiapan Operasi Prajurit”, *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, Vol. 9 No. 3 (2019), h. 85, <https://doi.org/10.33172/jpbh.v9i3.638>.

antar umat beragama dilingkungan TNI AL.²³⁵ Dalam hal ini, maka fungsi dari satuan Pembinaan Mental Rohani Islam dalam melaksanakan tugasnya yaitu membina mental-mental para prajurit yang tangguh melalui aspek kegiatan rohani yang berbasis agama dalam membentuk personel prajurit senantiasa beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia serta taat untuk menjalankan ibadah sesuai ketentuan. Dengan demikian tujuan dari pembinaan mental rohani Islam adalah:

- a. Membimbing dan meningkatkan ilmu agama Islam, kesadaran beragama, serta kehidupan keagamaan bagi prajurit yang beragama Islam.
- b. Membina, memelihara dan meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT SWT, mempertinggi akhlak/budi pekerti luhur bagi prajurit beserta keluarganya berdasarkan agama Islam.
- c. Memberikan bimbingan pernikahan dan rumah tangga sakinah, penyelesaian cerai dan rujuk, bimbingan haji dan umrah serta zakat, infak dan sodaqoh maupun sosial keagamaan serta amal ibadah lainnya bagi prajurit beserta keluarganya.
- d. Mewujudkan profil prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dengan standar keimanan yang sesuai dengan ajaran agama masing-masing tanpa meninggalkan karakter kemiliterannya, sehingga tingkat *soft skill* prajurit menjadi bagus.²³⁶

Berdasarkan tujuan pembinaan mental rohani Islam tersebut dapat disimpulkan bahwa pembinaan rohani Islam adalah segala usaha yang dilakukan secara teratur dan terarah untuk memelihara dan meningkatkan keimanan dan

²³⁵ Kasal, *Op. Cit.*, h. 5

²³⁶ *Ibid.*

ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga dapat tercermin dalam sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun Strategi yang digunakan pembinaan mental rohani Islam adalah menggunakan manajemen strategi pembinaan mental spiritual, meliputi:

- a. Mengamati lingkungan strategi dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- b. Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- c. Mengimplementasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- d. Mengevaluai kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- e. Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
- f. Membuat konsep pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

Apabila kegiatan pembinaan mental rohani terhadap prajurit tersebut terealisasi dengan baik, maka secara otomatis akan berimbas yang jauh lebih besar yaitu untuk kepentingan kepada bangsa dan negara. Pada akhirnya harapan agar mampu untuk bangkit dalam hal mengatasi dari berbagai persoalan serta dapat membangun masa depan untuk kemajuan Indonesia.

3. Model Pembinaan Mental Spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS

Pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kedewasaan spiritual prajurit. Kondisi mental yang memberikan gambaran keadaan kejiwaan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku dengan diselaraskan dengan ajaran agama. Pemahaman spiritual berkaitan tentang kesadaran arti kehidupan, kemampuan untuk mengelola kemampuan sendiri, adanya keterkaitan antara pribadi masing-masing dengan Allah. Untuk menentukan model pembinaan mental spiritual prajurit, perlu pemahaman akan hal-hal yang mempengaruhi perkembangan spiritual antara lain karakteristik dan lingkungan baik internal maupun eksternal, yang selanjutnya dapat dianalisa untuk menghasilkan suatu perencanaan yang mudah diimplementasikan. Model pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS, antara lain dengan ceramah/khutbah keagamaan, membuat kelompok-kelompok tutorial dalam bingkai tradisi TNI AL melalui sisun mentor, interaksi keagamaan melalui aplikasi/*electronic office*. Dalam pelaksanaan pembinaan mental spiritual dapat dilakukan melalui kombinasi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta kegiatan di kesatuan.

D. Penelitian Relevan

1. Penelitian A. Ilyas (Jurnal Sosial humaniora Vol. 7 No. 2 Hal: 96- 110) dengan judul “Studi Kritis konsep dan Aplikasi Pembinaan Mental TNI AD”. Pembinaan mental TNI AD adalah kegiatan dalam lingkungan TNI

AD yang mengemban tugas dan kewajiban untuk membangun mental prajurit, PNS di lingkungan TNI AD beserta keluarga besarnya. Tujuannya supaya terwujud keunggulan moral, soliditas dan profesionalisme prajurit TNI AD. Untuk mengembangkan pembinaan mental, TNI AD sudah berusaha dan membuat berbagai model dalam rangka mengembangkan sistem yang lebih baik. Namun, masih banyak oknum TNI AD (Kodam Jaya) yang melakukan tindakan yang kurang sesuai dengan moral agama dan negara. Asumsi penyebab utamanya adalah pendidikan dan bina mental rohani Islam masih kurang sesuai dengan keadaan dan akar permasalahan yang ada di TNI AD. Hal tersebut terjadi karena jika seseorang memahami dengan baik dan benar mengenai Islam, maka ia akan dapat berlaku lebih sopan, jauh dari perbuatan munkar, dan menjauhi bentuk kekerasan sampai tindak menyalahgunakan semua amanat yang dia sandang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aplikasi dari konsep yang tidak efektif disebabkan oleh (1) kurang adanya keterlibatan langsung dari pimpinan dari Kodam Jaya, padahal TNI AD memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap pemimpin; (2) materi yang diberikan tidak didasarkan pada kenyataan kasus moral TNI AD, khususnya Kodam Jaya; (3) pematerinya tidak mengikuti kurikulum yang sudah ditentukan dan diteliti sesuai dengan kebutuhan; (4) sistem pelajaran hanya mengikuti aturan umum, tidak terstruktur dalam hal waktu, tempat, dan pesertanya.²³⁷

²³⁷ Ibdalsyah Asmil Ilyas, Didin Saefuddin, “Studi Kritis Konsep dan Aplikasi Pembinaan Mental Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD)”, *Jurnal Pendidikan Islam Ta'dibuna*, Vol. 2 No. 2 (2013), h. 113–35,.

Relevansi penelitian A. Ilyas dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada prajurit TNI. Namun penelitian A. Ilyas memiliki perbedaan dengan penelitian penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian A. Ilyas lebih berfokus pada studi kritis manajemen pembinaan mental rohani Islam sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada strategi pembinaan mental spiritual dan implikasinya terhadap penguatan karakter religius prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

2. Penelitian Musa Hotmatua Sitorus, dkk (Jurnal Pertahanan dan Bela Negara, Vol. 9 No. 3 Hlm: 85-96, 2019) dengan judul “Peran Pembinaan Mental Komando Armada dalam Meningkatkan Kesiapan Operasi Prajurit”. Analisis dilakukan dengan menggunakan teori peran sebagai teori utama dimana menurut Levinson bahwa peran mencakup tiga hal, yaitu berhubungan dengan posisi atau status, organisasi, dan perilaku. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dimana sumber data primer dilakukan melalui wawancara dengan pejabat di Markas Komando Armada I yang memiliki tugas dalam bidang pembinaan mental, dan wawancara kepada beberapa prajurit di Markas Komando Armada I. Sementara data sekunder diperoleh dari studi literatur berupa buku, jurnal, majalah, laporan, surat keputusan, bahan pengajaran di Dikreg 57 Seskoal, dan lain-lain. Dalam penelitian ini didapat gambaran bahwa pembinaan mental di Markas Komando Armada I belum melaksanakan perannya secara optimal. Salah satunya adalah tidak terakomodirnya jabatan seorang perwira psikologi,

perwira ideologi dan perwira tradisi kejuangan di dalam struktur organisasi Armada I. Perencanaan kegiatan pembinaan mental belum berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen modern, terutama dalam tahap perencanaan.²³⁸

Relevansi penelitian Musa Hotmatua Sitorus, dkk dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada prajurit TNI. Namun penelitian Musa Hotmatua Sitorus, dkk memiliki perbedaan dengan penelitian penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian Musa Hotmatua Sitorus, dkk lebih berfokus pada peran pembinaan mental komando armada dalam meningkatkan kesiapan operasi prajurit sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spriritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

3. Penelitian Muhammad Yahdi (Alim Journal of Islamic Educatioan. Vol. 2 No. 2 Hal: 105-122) dengan judul “Pembinaan Mental Tentara Dalam Perspektif Al-Qur’an”. Pembinaan Mental Tentara dalam Perspektif Al-Qur’an” adalah segala upaya pembinaan prajurit yang tangguh dengan integrasi 4 (empat) dimensi, yaitu: rohani, ideologi, kejuangan, dan psikologis (beriman/takwa, nasionalis, militan serta sehat psikis). Integrasi keempat dimensi ini ditekankan untuk menjaga kemurnian pengabdian dan orientasi perjuangan prajurit agar tidak terjerumus dalam akhlak

²³⁸ Musa Hotmatua Sitorus et al., *Op. Cit.*, h. 85

madzmumah (mental buruk). Pembahasan ini menemukan model pembinaan mental pendekatan Rasulullah SAW sebagai panglima tertinggi dalam membina mental umat sebagai pasukan tentaranya saat itu yang meliputi: 1). Pendekatan Spiritual, 2). Pendekatan Emosional, 3). Pendekatan Kognitif, 4). Pendekatan Afektif, 5). Pendekatan Aplikatif, dan 6. Pendekatan Apresiatif. Tahapan pendekatan ini yang telah membuat Rasulullah SAW berhasil membina mental tentara. Menurut Philip K. Hitti, kemenangan prajurit Rasulullah dalam upaya mempertahankan diri dan menang dalam peperangan adalah karena keteguhan iman kepada Allah SWT dan Rasul-Nya.²³⁹

Relevansi penelitian Muhammad Yahdi dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada prajurit TNI. Namun penelitian Muhammad Yahdi memiliki perbedaan dengan penelitian dari penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian Muhammad Yahdi lebih berfokus pada pembinaan mental tentara dalam perspektif Al-Qur'an dengan berbasis pendekatan kenabian (Nabi Muhammad SAW), sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

4. Penelitian Cornish, dkk dengan judul *“Can Use Of Positive Religious Coping Predict Greater Distress? An Examination of Army Soldiers on*

²³⁹ Muhammad Yahdi, “Pembinaan Mental Tentara dalam Perspektif Al Qur’an”, *Alim Journal of Islamic Education*, Vol. 2 No. 2 (2020), h. 105–22, <https://doi.org/https://doi.org/10.51275/alim.v2i2.179>.

Deployment". Hasil penelitian menunjukkan bahwa agama berperan signifikan dalam menimbulkan ketenangan dan agama menjadi kebutuhan bagi tentara dalam penempatan tugasnya.²⁴⁰

Relevansi penelitian Cornish, dkk dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada tentara. Namun penelitian Cornish, dkk memiliki perbedaan dengan penelitian dari penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian Cornish, dkk lebih berfokus pada pembinaan mental keagamaan sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

5. Penelitian Louis W. Fry, dengan judul "*Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline.*" Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji model kausal SLT, yang menunjukkan hubungan positif antara kualitas bimbingan spiritual, kelangsungan hidup spiritual, dan produktivitas dan komitmen organisasi menggunakan data longitudinal dari skuadron serangan helikopter Apache Longbow yang baru dibentuk di Ft. Hood, Texas. Hasilnya memberikan dukungan awal yang kuat untuk SLT dan tindakannya. Sebuah metodologi dikembangkan untuk menetapkan dasar untuk intervensi pengembangan organisasi di masa depan serta agenda aksi untuk penelitian masa depan tentang kepemimpinan spiritual pada umumnya dan pelatihan dan

²⁴⁰ Marilyn A. Cornish et al., "*Can use of Positive Religious Coping Predict Greater Distress? An Examination of Army Soldiers on Deployment*", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 64 No. 3 (2017), h. 1–8, <https://doi.org/10.1037/cou0000200>.

pengembangan tentara pada khususnya. Kami menyimpulkan bahwa teori kepemimpinan spiritual menjanjikan sebagai batu loncatan bagi paradigma baru untuk teori, penelitian dan praktik kepemimpinan, karena (1) teori transformatif dan karismatik serta teori berbasis etika dan nilai (misalnya kepemimpinan) dan (2) menghindari jebakan spesifikasi model pengukuran yang salah.²⁴¹

Relevansi penelitian Louis W. Fry dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada prajurit. Namun penelitian Louis W. Fry memiliki perbedaan dengan penelitian dari penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian Louis W. Fry lebih berfokus pada pembinaan spiritual tentara skuadron dari serangan helikopter Apache Longbow yang baru dibentuk di Ft. Hood, Texas sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

6. Penelitian Heather C. Robertson dengan judul “*Spirituality, Substance Use, and the Military*”. Anggota layanan dan veteran merupakan sebagian kecil dari populasi A.S., tetapi konselor kemungkinan akan bertemu dengan anggota layanan dan klien yang berpengalaman dalam pengaturan perawatan yang dioperasikan oleh sipil dan militer. Seperti rekan-rekan sipil mereka, militer dan veteran mungkin mengalami gangguan penggunaan narkoba sebelum, selama, atau setelah layanan mereka. Penelitian

²⁴¹ Louis W. Fry et al., “Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline”, *Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 5 (2005), h. 835–62, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>.

sebelumnya telah menunjukkan bahwa penggunaan keyakinan atau praktik spiritual dapat menjadi strategi koping yang positif bagi mereka yang pulih dari penggunaan narkoba. Naskah ini mengkaji penggunaan spiritualitas sebagai strategi koping khusus untuk militer dan veteran pulih dari gangguan penggunaan narkoba. Selain studi kasus, literatur saat ini juga dibahas.²⁴²

Relevansi penelitian Heather C. Robertson dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada prajurit. Namun penelitian Heather C. Robertson memiliki perbedaan dengan penelitian dari penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian Heather C. Robertson lebih berfokus pada aspek penggunaan keyakinan atau praktik spiritual sebagai strategi koping yang positif dalam pemulihan penggunaan narkoba bagi militer dan veteran sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spiritual rohani Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

7. Penelitian James White, dkk dengan judul "*Religion, Combat Casualty Exposure, and Sleep Disturbance in the US Military*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan agama yaitu kehadiran dan arti pentingnya

²⁴² Heather C Robertson, "*Spirituality, Substance Use, and the Military*", *Vistas*, Vol. 95 (2016), h. 1–15, tersedia pada <https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/spirituality-substance-use-and-the-military.pdf?sfvrsn=4> (2016).

agama memberikan kedamaian dan mengurangi gangguan tidur pada tentara.²⁴³

Relevansi penelitian James White, dkk dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental pada tentara. Namun penelitian James White, dkk memiliki perbedaan dengan penelitian dari penulis yaitu pada populasi sampel penelitian dan variabel penelitian. Penelitian James White, dkk lebih berfokus pada peran religiusitas bagi tentara sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

Penelitian yang dilakukan oleh ketujuh peneliti terdahulu sebagaimana dijelaskan di atas, secara keseluruhan untuk meningkatkan mental spiritual prajurit melalui beberapa metode dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masing-masing untuk mendukung kedinasan pada masing-masing satuan.

Secara keseluruhan relevansi penelitian dari ketujuh peneliti di atas adalah sama-sama mengkaji tentang pembinaan mental keagamaan pada tentara di satuan masing-masing, dengan beberapa perbedaan dari penelitian penulis antara lain secara umum pada populasi sampel dan variabel penelitian yang berbeda. Fokus penelitian terdahulu mempunyai kekhasan yang antara lain pada studi kritis manajemen pembinaan mental rohani, peran pembinaan, pembinaan mental

²⁴³ James White et al., “*Religion, Combat Casualty Exposure, and Sleep Disturbance in the US Military*”, *Journal of Religion and Health*, Vol. 57 No. 6 (2018), h. 2362–77, <https://doi.org/10.1007/s10943-018-0596-0>.

perspektif Al-Quran dan pendekatan kenabian, pembinaan mental aspek agama dan spiritual, aspek spiritualis prajurit dan peran religiusitas tentara dalam peningkatan mental spiritual keagamaan sedangkan pada penelitian penulis fokus penelitian adalah pada manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS yang diawal pengamatan lingkungan strategis, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi strategis dan pengendalian strategis untuk meningkatkan kadar mental spiritual prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

E. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan tata cara berfikir penulis dalam melaksanakan penelitian yang akan dilaksanakan sehingga ada keteraturan dan keruntutan alur pikir untuk menghasilkan konsep model strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigif 4 Marinir/BS. Dengan adanya tugas pokok dan fungsi organisasi TNI termasuk Brigif 4 Marinir/BS sebagai benteng pertahanan negara, maka diperlukan profil prajurit yang berjiwa sapta marga, memegang teguh sumpah prajurits dan delapan wajib TNI untuk mewujudkan tugas pokok dan fungsinya. Tugas mulia yang penuh dengan tantangan ini terkadang menjadikan beban psikologis bagi para prajurit yang kadang dilampiaskan kepada hal-hal negatif yang dapat memperburuk citra diri, keluarga dan kesatuan. Untuk menghilangkan beban kejiwaan tersebut salah satu alternatif pemecahannya melalui pembinaan mental spiritual keagamaan dengan menggunakan manajemen strategi sebagai alat untuk menghasilkan model terbaik yang dapat diterapkan pada prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

Penerapan manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS dilaksanakan secara teratur dan sistematis untuk memberikan arah yang jelas dalam menghasilkan konsep model strategi pembinaan. Sistematika penjabaran manajemen strategi pembinaan mental spiritual melalui penguraian permasalahan dalam penelitian dengan langkah-langkah antara lain:

1. Mengamati lingkungan strategi dalam pembinaan mental spiritual Islam Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
2. Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
3. Mengimplementasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
4. Mengevaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
5. Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
6. Merancang pola pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

Dengan perumusan langkah-langkah tersebut di atas akan memberikan kemudahan dalam pencapaian konsep model manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam prajurit Brigif 4 Marinir/BS.

Penguraian permasalahan terhadap rencana penelitian dengan langkah-langkah yang telah ditentukan tersebut diatas akan dibahas melalui teori-teori yang saling mempengaruhi terhadap kelima langkah dan model pembinaan

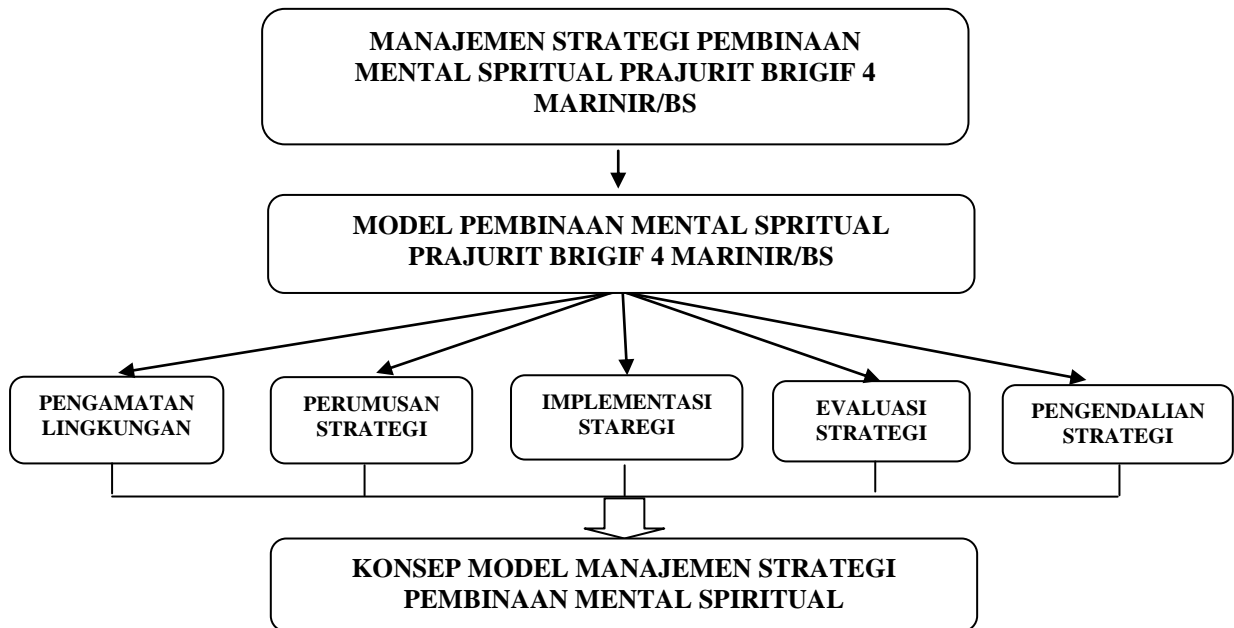
tersebut, sehingga setiap langkah yang telah ditentukan akan dibahas menggunakan satu teori utama dan dapat dipengaruhi oleh teori pendamping lainnya. Kelima langkah yang telah dirumuskan akan didampingi oleh lima teori dalam pengungkapan data dan fakta untuk menghasilkan konsep model, kelima teori tersebut diantaranya:

1. Teori Pengamatan Lingkungan yang akan digunakan untuk mengintervensi langkah pertama yaitu tentang bagaimana mengamati lingkungan strategis dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigif 4 Marinir/BS.
2. Teori Perumusan Strategi akan digunakan sebagai pedoman untuk menguraikan pertanyaan bagaimana formulasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
3. Teori Implementasi Strategi akan digunakan sebagai teori utama dalam menjawab pertanyaan tentang bagaimana implementasi strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
4. Teori Evaluasi Strategi digunakan untuk mengintervensi langkah-langkah untuk menjawab pertanyaan bagaimana evaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.
5. Teori Pengendalian Strategi sebagai panduan untuk menjawab pertanyaan bagaimana pengendalian kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

6. Teori-teori pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.

Teori-teori tersebut di atas akan mendampingi masing-masing langkah dalam rangka menghasilkan konsep model yang relevan dan paling mudah diterapkan kepada prajurit Brigif 4 Marinir/BS. Teori yang mengintervensi langsung pada satu langkah merupakan teori utama dalam pemecahan masalah dan teori lainnya dapat juga mengintervensi langkah lainnya yang berlaku sebagai teori pendamping, sebagai contoh teori pengamatan lingkungan menjadi teori utama dalam menguraikan langkah tentang pengamatan lingkungan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigif 4 Marinir/BS, langkah ini dapat juga diintervensi oleh teori evaluasi strategi yang dijadikan sebagai teori pendamping.

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah menganalisis manajemen strategi pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS, sehingga ditemukan konsep model manajemen strategi pembinaan mental spiritual Islam yang akan diterapkan kepada prajurit Brigif 4 Marinir/BS. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat dirancang kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6. Kerangka Pikir Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rohman. “Dasar-Dasar Manajemen”. In *Inteligensia Media.*, 1–201. Malang: Inteligencia Media, 2017.
- Alan Walter Steiss. “Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations”. In *Marcel Dekker.*, 450 2003.
- Almasdi Syahza. “Buku Metodologi Penelitian , Edisi Revisi Tahun 2021”. In *UR Press.* 2021.
- Antaraneews. “Puspom TNI: Total Tersangka perusakan Mapolsek Ciracas 65 orang”. Antaraneews 2020. tersedia pada <https://www.antaraneews.com/berita/1729226/puspom-tni-total-tersangka-perusakan-mapolsek-ciracas-65-orang> (2020). Arif, Muh., dan Ismail Busa. “Konsep Relasi Anak Dan Orang Tua”. *Early Childhood Islamic Education Journal.* Vol. 1 No. 1 (2020), h. 26–42. <https://doi.org/10.54045/ecie.v1i1.37>.
- Ary Ginanjar Agustian. “Rahasia Sukses Metode ESQ”. In *E Book Rangkuman Training ESQ 165.* 2019.
- Arikunto, Suharsimi. “Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktik”. In *Rineka Cipta.*, 1–412. Jakarta, 2010.
- Asmil Ilyas, Didin Saefuddin, Ibdalsyah. “Studi Kritis Konsep dan Aplikasi Pembinaan Mental Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD)”. *Jurnal Pendidikan Islam Ta'dibuna.* Vol. 2 No. 2 (2013), h. 113–35.
- Binti Maunah. “Kesehatan Mental Dalam Perspektif Pendidikan Zakiyah Darajat”. *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam.* Vol. 22 No. 1 (2012), h. 71–83.
- CNNIndonesia. “Oknum TNI bersama 12 ribu ekstasi diamankan di Medan”. CNNIndonesia 2020. tersedia pada <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200919025613-12-548286/oknum-tni-bersama-12-ribu-ekstasi-diamankan-di-medan> (2020).
- Cornish, Marilyn A. et al. “Can use of Positive Religious Coping Predict Greater Distress? An Examination of Army Soldiers on Deployment”. *Journal of Counseling Psychology.* Vol. 64 No. 3 (2017), h. 1–8. <https://doi.org/10.1037/cou0000200>.
- Depag, RI. *Alquran pdf terjemahan Al-Qur'an Terjemahan.* 2007.
- Disbintalal. “Sejarah Dinas Pembinaan Mental TNI Angkatan Laut”. [disbintalal.com](https://disbintalal.com/sejarah/) 2020. tersedia pada <https://disbintalal.com/sejarah/> (2020).

- Faisal, Muhammad et al. "Implementasi Pembinaan Mental Fungsi Komando Sumber Daya Manusia di Lantamal III Jakarta". *Jurnal Strategi Pertahanan Laut*. Vol. 4 No. 3 (2018), h. 1–12.
- Fred R. David. "Strategic Management Concept and Cases". In *Pearson Education Inc.*, 1–694. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Fry, Louis W. et al. "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline". *Leadership Quarterly*. Vol. 16 No. 5 (2005), h. 835–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>.
- Hadijaya, Yusuf. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif Perdana Publishing*. Medan, 2013.
- Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, Al. *Tafsir Ibnu Katsir Surat-Surat Al Quran, Tafsir Ibnu Katsir*. 2016.
- Ismail Nurdin dan Sri Hartati. "Metodologi Penelitian Sosial". In *Media Sahabat Cendekia.*, 1–280. Surabaya, 2019.
- Itjen Kemhan. "Kasum TNI: Mental Jadi Unsur Utama Pembinaan Prajurit". Itjen Kemhan 2015. tersedia pada <https://www.kemhan.go.id/itjen/2015/03/19/kasum-tni-mental-jadi-unsur-utama-pembinaan-prajurit.html> (2015).
- Kasal. *Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Mental Rohani Personel TNI AL* 2006.
- . *Tata Cara Perkawinan, Perceraian, dan Rujuk Bagi Prajurit TNI Angkatan Laut Mabes TNI AL*. Vol. 21 2016.
- Kevan Williams. "Strategic Management". In *Dorling Kindersley Publishing.*, 1–76. New York, 2009.
- Kompas.com. "Setelah Bunuh Sang Pacar, Oknum TNI Ini Pura-pura Cari Kekasihnya Bersama Ayah Korban dan Didampingi Danremnya". Kompas.com 2021. tersedia pada <https://regional.kompas.com/read/2021/04/20/060100678/setelah-bunuh-sang-pacar-oknum-tni-ini-pura-pura-cari-kekasihnya-bersama?page=all> (2021).
- KumparanNews. "Disersi dan Sekap Warga, Anggota TNI AL Diberhentikan Tak Hormat". KumparanNews 2018. tersedia pada <https://kumparan.com/kumparannews/desersi-dan-sekap-warga-anggota-tni-al-diberhentikan-tak-hormat/1> (2018).
- Liputan6.com. "Tawuran TNI-Polri di Sumut Meluas". Liputan6.com 2002. tersedia pada <http://news.liputan6.com/read/42317/tawuran-tni-polri-di->

sumut-meluas (2002).

- Lynch, Richard. *Strategic Management Pearson Education*. United Kingdom, 2015.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. “Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook”. In *Sage Publications Inc*. USA, 1994.
- Mohammed Faris. “Muslim Produktif”. In *PT Alex Media Komputindo.*, 39 2021.
- Muhammad Murtadha bin 'Aisy. “Kumpulan 50 Hadits Pilihan”. 2015.
- Muhammad Yahdi. “Pembinaan Mental Tentara dalam Perspektif Al Qur'an”. *Alim Journal of Islamic Education*. Vol. 2 No. 2 (2020), h. 105–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.51275/alim.v2i2.179>.
- Nazarudin. “Manajemen Startegik”. In *NoerFikri Offset.*, 1–172. Palembang, 2020.
- Openstax. “Principles of Management”. In *Rice University.*, 1–673 2019.
- Prayitno, Arif et al. *Strategi bersaing dalam perspektif Militer dan Bisnis Alfabeta*. 2019.
- Panglima TNI. *Strategi Militer* 2010.
- Puspen TNI. “114 Personel TNI Ikuti Rakornis Pembinaan Mental TNI”. tni.mil.id 2016. tersedia pada <http://tni.mil.id/view-92181-144-personel-tni-ikutirakornis-pembinaan-mental-tni.html> (2016).
- Robertson, Heather C. “Spirituality, Substance Use, and the Military”. *Vistas*. Vol. 95 (2016), h. 1–15. tersedia pada <https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/spirituality-substance-use-and-the-military.pdf?sfvrsn=4> (2016).
- Retno Wahyudi. “Aktualisasi Peran Strategis TNI AL Raih Kejayaan Laut”. *Cakrawala Edisi 443*. 2019.
- Shidiq, Umar, dan Miftachul Choiri. “Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan”. In *CV Nata Karya.*, 53:1–228. Ponorogo, 2019.
- Sitorus, Musa Hotmatua et al. “Peran Pembinaan Mental Komando Armada I Dalam Meningkatkan Kesiapan Operasi Prajurit”. *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*. Vol. 9 No. 3 (2019), h. 85. <https://doi.org/10.33172/jpbh.v9i3.638>.
- Solopos, Redaksi. “Mental Prajurit : Pembinaan Mental Personel TNI Dilakukan Terus Menerus”. *Solopos.com* 2016. tersedia pada <https://www.solopos.com/mental-prajurit-pembinaan-mental-personel-tni->

dilakukan-terus-menerus-739156 (2016).

Surat Komandan Brigif 4 Mar/BS. “Rekap Kekuatan Agama Brigif 4 Mar/BS, memuat komposisi jumlah pemeluk agama prajurit Brigif 4 Mar/BS.”. 2021.

Suci, Rahayu Puji. *Esensi Manajemen Strategi Zifatama Publisher*. Sidoarjo, 2015.

Sugiyono. “Metode Penelitian Bisnis pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D”. In *Alfabeta.*, 818. Bandung, 2018.

Taufiqurokhman. “Manajemen Strategik”. Jakarta: FISIP UPDM (B), 2016.

Vincentius Gitiyarko. “Alutsista dan Kekuatan Militer Indonesia”. Kompaspedia 2021. tersedia pada <https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/alutsista-dan-kekuatan-militer-indonesia> (2021).

Wheelen, J. David Hunger and Thomas L. “Essential of Strategic Management”. In *Pearson Education Inc.*, Fifth Edit., 172. Prentice Hall, 2011.

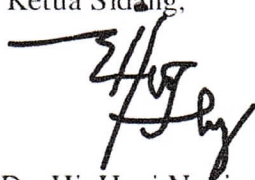
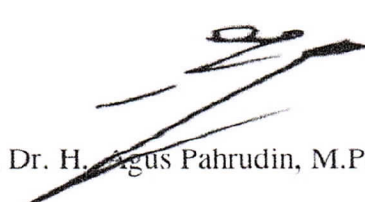
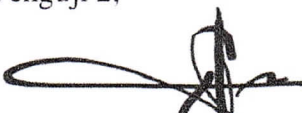
White, James et al. “Religion, Combat Casualty Exposure, and Sleep Disturbance in the US Military”. *Journal of Religion and Health*. Vol. 57 No. 6 (2018), h. 2362–77. <https://doi.org/10.1007/s10943-018-0596-0>.


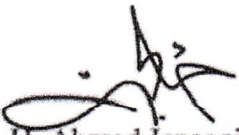

Wikipedia. “Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut”. Wikipidia 2021. tersedia pada https://id.wikipedia.org/wiki/Tentara_Nasional_Indonesia_Angkatan_Laut (2021).

LAMPIRAN

HASIL PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP DISERTASI

Nama Mahasiswa : **HERU SANCOKO**
 NPM : **2086031006**
 Judul : **MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL
 PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI
 KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG**

Penguji	Saran Penguji	Perbaikan
Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si. (Ketua Sidang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkuat data awal 2. Novelty penelitian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki di halaman 15 – 21 2. Sudah diperbaiki di halaman 360 – 371 <p>Ketua Sidang,  Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si</p>
Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd. (Penguji 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan penelitian relevan dengan penelitian ini lebih dipertegas di pembahasan sebagai novelty 2. Gambar langsung menjadi model “bukan pola” 3. Disebutkan nama “Model MSPMSP-HS” 4. Berikan penjelasan kekurangan dan kelebihan model tersebut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki di halaman 361 – 365 2. Sudah diperbaiki di halaman 366 3. Sudah diperbaiki di halaman 365 4. Sudah diperbaiki di halaman 367 – 371 <p>Penguji 1,  Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.</p>
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (Penguji 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertegas rekomendasi sesuai dengan temuan kekurangan dan kelebihan setiap sub fokus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki di halaman 369 – 371 <p>Penguji 2,  Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.</p>

<p>Dr. Koderi. M.Pd. (Penguji 3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditambahkan rekomendasi hasil penelitian dapat digunakan pada satuan lain 2. Dipertegas usulan yang diberikan sesuai temuan kekurangan dan hasil penelitian secara teoritis dan praktis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki di halaman 367 2. Sudah diperbaiki di halaman 369 – 371 <p>Penguji 3,</p>  <p>Dr. Koderi, M.Pd.</p>
<p>Dr. H. Ahmad Isnaeni, M.A. (Penguji 4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan peneliti yang objektif dan netral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki <p>Penguji 4,</p>  <p>Dr. H. Ahmad Isnaeni, M.A.</p>
<p>Dr. Idrus Ruslan, M.Ag. (Penguji 5)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tambahkan saran harus ada kurikulum dalam pembinaan mental spiritual 2. Kelebihan dan keunggulan novelty penelitian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah diperbaiki di halaman 377 2. Sudah diperbaiki di halaman 367 – 369 <p>Penguji 5,</p>  <p>Dr. Idrus Ruslan, M.Ag.</p>

Bandar Lampung, Januari 2023
Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
PPs UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.

Lampung, 15 Maret 2022

Nomor : B/ **242** /III/2022
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Persetujuan izin
penelitian Disertasi

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

di

Bandar Lampung

1. Berdasarkan Surat Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung Nomor B-185/Un.16/PPs/PP.009.7/1/3/2022 tanggal 4 Maret 2022 tentang Permohonan izin penelitian Disertasi a.n. Heru Sancoko NPM 2086031006 dengan judul "**Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS di Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung**".
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, bersama ini disampaikan bahwa pada prinsipnya dapat disetujui untuk melaksanakan penelitian dengan catatan selama pelaksanaan kegiatan agar mematuhi aturan yang berlaku di Brigade Infanteri 4 Marinir/BS dan agar dikirimkan hasil penelitian setelah diujikan.
3. Demikian terima kasih atas perhatian.



Komandan Brigade Infanteri 4 Marinir/BS,

Harry Irdarto, S.E., M.M.
Kolonel Marinir NRP 12714/P

Tembusan :

1. Pastaf Brigif 4 Mar/BS
2. Ka Akun Brigif 4 Mar/BS
3. Danyonif 7 Mar
4. Danyonif 9 Mar
5. Yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaram Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

Perihal : **Permohonan Validasi Instrumen TA**
Lamp : -

Kepada Yth,
Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.

Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan pelaksanaan Tugas Akhir (TA) Disertasi mahasiswa Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung :

Nama : Heru Sancoko
NPM : 2086031006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Prajurit
Brigade Infanteri 4 Marinir?BS di Kabupaten Pesawaran
Provinsi Lampung

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan bantuan validasi terhadap instrumen penelitian disertasi mahasiswa di atas. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini maka mahasiswa tersebut akan melampirkan; (1) Proposal Disertasi, (2) Kisi-kisi instrumen penelitian disertasi, dan (3) Draf instrumen penelitian, demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, 7 Maret 2022
Ketua Program Studi
MPI Program Doktor (S3)

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., C.STMI., CLMA
NIP.197211211998032007



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaram Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

**SURAT PERNYATAAN VALIDASI INSTRUMEN
PENELITIAN DISERTASI PROGRAM DOKTOR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PPs UIN RADEN
INTAN LAMPUNG**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP : 196408051991031008
Jabatan : Dosen S3 MPI PPs UIN Raden Intan

menyatakan bahwa instrumen penelitian TA atas nama mahasiswa:

Nama : Heru Sancoko
NPM : 2086031006
Judul Disertasi : Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Prajurit
Brigade Infanteri 4 Marinir?BS di Kabupaten Pesawaran
Provinsi Lampung

Setelah dilakukan kajian atas instrumen penelitian TA tersebut dapat dinyatakan:

- Layak digunakan untuk penelitian
 Layak digunakan dengan perbaikan
 Tidak layak digunakan untuk penelitian yang bersangkutan

dengan catatan dan saran/perbaikan sebagaimana terlampir. Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, Maret 2022
Validator

Nama : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP : 196408051991031008

Catatan:

Beri tanda ✓



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaram Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

**HASIL VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN DISERTASI
PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PPs UIN RADEN INTAN LAMPUNG**

Nama : Heru Sancoko
NPM : 2086031006
Judul Disertasi : Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Prajurit
Brigade Infanteri 4 Marinir/BS di Kabupaten Pesawaran
Provinsi Lampung

NO	VARIABEL	SARAN/TANGGAPAN
1	2	3
1	Menganalisa lingkungan strategis eksternal dan internal dalam pembinaan mental spiritual Prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	✓
2	Memformulasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	✓
3	Mengimplementasikan strategi dalam pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS.	✓
4	Mengevaluasi kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	✓
5	Mengendalikan kegiatan pembinaan mental spiritual prajurit Brigade Infanteri 4 Marinir/BS	✓
Komentar Umum/Lain-lain:		✓ Layak dipergunakan untuk penelitian

Bandar Lampung, Maret 2022
Validator

Nama : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd.
NIP : 196408051991031008

LEMBAR KISI-KISI DAN INSTRUMEN PENELITIAN

JUDUL : MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS

OLEH : HERU SANCOKO NPM 2086031006

KISI-KISI				INSTRUMEN
NO	SUB FOKUS	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	PERTANYAAN
1	2	3	4	5
1	<u>Analisa Lingkungan</u>			
a	Analisa Lingkungan Eksternal	1. Demografi	Kelahiran	1. Bagaimana tingkat kelahiran anak pada setiap tahun pada masyarakat sekitar Brigade/batalyon 2. Bagaimana situasi kesehatan, kebersamaan/komunikasi antara bayi dengan anggota keluarga 3. Bagaimana perlakuan warga sekitar terhadap bayi/anak keluarga lain 4. Bagaimana proses persalinannya (apakah dibantu dokter, bidan, dukun dll)
			Kematian	1. Bagaimana tingkat kematian warga sekitar Brigade/Batalyon 2. Bagaimana prosesi perawatan jenazah (siapa yang merawat jenazah, siapa saja yang menyiapkan keperluan perawatan dan pemakaman) 3. Bagaimana adat pemakaman warga (segera atau menunggu sanak saudara) 4. Bagaimana tanggap empati warga kepada keluarga duka
			Perkawinan	1. Bagaimana usia rata-rata perkawinan masyarakat sekitar Brigade/Batalyon 2. Bagaimana komposisi asal daerah masing-masing calon pengantin 3. Bagaimana tingkat perkawinan dalam satu tahun pada masyarakat sekitar Brigade/Batalyon

			Migrasi	<p>1. Bagaimana keinginan warga untuk keluar dari daerah tempat tinggalnya</p> <p>2. Bagaimana keinginan warga dari daerah lain untuk bertempat tinggal di daerah ini (sekitar Brigade/Batalyon)</p> <p>3. Apakah semua penduduk yang berada di daerah ini (sekitar Brigade/Batalyon) semua mempunyai Kartu Tanda Penduduk setempat</p>
				<p>4. Apakah status rumah ada yang menyewa/kontrak</p>
			Mobilitas sosial	<p>1. Bagaimana kegiatan pekerjaan/mata pencaharian warga sekitar Brigif (bekerja sebagai petani, kebun, tambak, laut, diluar daerah)</p> <p>2. Bagaimana perilaku warga jika terdapat hiburan yang bersifat terbuka</p> <p>3. Bagaimana perilaku warga yang pekerjaannya diluar daerah tempat tinggal</p>
		2. Nilai-nilai Sosial	Interaksi	<p>1. Bagaimana interaksi sosial masing-masing warga sekitar Brigade/Batalyon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana kondisi interaksi warga pagi hari sebelum melaksanakan pekerjaan - Bagaimana kondisi interaksi warga sore/malam hari pada waktu luang/istirahat - Bagaimana kondisi interaksi warga saat hari libur (hari sabtu/minggu dan libur nasional/adat) <p>2. Bagaimana kegiatan kemasyarakatan pada lingkungan warga sekitar Brigade/batalyon;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana kegiatan gotong royong (bersih-bersih fasilitas umum atau membantu warga tertentu) - Bagaimana kegiatan doa bersama - Bagaimana kegiatan sosial warga (mengunjungi lansia, sakit, dll) - Bagaimana kegiatan ibu-ibu lingkungan RT <p>3. Bagaimana akulturasi yang terjadi pada masyarakat sekitar Brigade/Batalyon;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana penggunaan bahasa di lingkungan warga - Bagaimana pelaksanaan adat di lingkungan warga - Bagaimana perayaan hari besar negara dan agama pada warga lingkungan sekitar <p>4. Bagaimana pengaruh migrasi penduduk terhadap budaya pada warga lingkungan sekitar</p> <p>5. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon mentaati aturan pemerintah (daerah/pusat)</p>

			Aturan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses pembuatan aturan sosial pada warga lingkungan sekitar Brigade/Batalyon 2. Bagaimana warga mentaati aturan sosial yang telah dibuat, disepakati dan dilaksanakan warga sekitar Brigade/Batalyon 3. Bagaimana sanksi warga terhadap warganya yang melanggar aturan sosial
			Kepribadian	1. Bagaimana pola berbusana warga sekitar
				<ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana pola bicara warga sekitar 3. Bagaimana pola berinteraksi antar warga
		3. Gaya Hidup	Status sosial	1. Bagaimana hubungan komunikasi dan interaksi antara orang mampu dan mapan dengan yang dibawahnya
				2. Bagaimana penampilan warga untuk memperlihatkan status sosialnya:
				- Bagaimana penggunaan alat komunikasi (saling memperlihatkan keunggulan alkom masing-masing)
				- Bagaimana penggunaan alat transportasi (jumlah kendaraan yang dimiliki dan merk)
				- Bagaimana penggunaan sandang (saling memperlihatkan keunggulan pakaiannya)
				- Bagaimana keadaan papan masing-masing warga
				- Bagaimana kegiatan pernikahan digelar
			- Bagaimana warga memilih tempat untuk berkumpul antar teman (warung, café dll)	
			Mobilitas	Bagaimana pergerakan warga antar wilayah
			Sumber Penghasilan	Bagaimana penghasilan didapatkan oleh warga sekitar:
				- Pendapatan dari gaji sendiri
				- Pendapatan dari gaji sendiri dan gaji istri
				- Pendapatan dari gaji sendiri dan usaha lainnya
				- Pendapatan dari usaha perdagangan, perikanan dan perkebunan dll

			Pendidikan	<p>1. Bagaimana tingkat pendidikan warga sekitar (orang tua/dewasa dan anak-anak)</p> <p>2. Bagaimana pandangan orang tua terhadap pendidikan anak-anak</p>
				3. Bagaimana keputusan orang tua terhadap pilihan tentang mana yang didahulukan antara pemenuhan pendidikan atau pemenuhan kebutuhan hidup
		4. Keadaan Ekonomi	Kemampuan Keuangan	<p>1. Bagaimana daya beli masyarakat sekitar Brigade/Batalyon</p> <p>2. Bagaimana tingkat penyimpanan uang (Bank dll) masyarakat sekitar Brigade/Batalyon</p>
				3. Bagaimana tingkat konsumsi listrik masyarakat sekitar Brigade/Batalyon
			Kelengkapan Material	1. Bagaimana fisik rumah masing-masing warga masyarakat sekitar Brigade/Batalyon
				2. Bagaimana kepemilikan alat komunikasi (HP/Telp dan alat komunikasi elektronik lainnya) pada warga sekitar Brigade/Batalyon
				3. Bagaimana kepemilikan alat transportasi (sepeda angin, sepeda motor, mobil) warga sekitar Brigif/Batalyon
				4. Bagaimana perabot rumah tangga yang dimiliki (perlengkapan ruang tamu, kamar, kamar mandi, dapur)
			Kecukupan Pangan	<p>1. Bagaimana pemenuhan kebutuhan pokok pangan masing-masing warga sekitar Brigade/Batalyon</p> <p>2. Bagaimana konsumsi makanan diluar kebutuhan pakan yang utama bagi warga sekitar Brigade/Batalyon</p>
		5. Keagamaan	Sarana Ibadah	<p>1. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon memanfaatkan Masjid dan Mushala untuk menjalankan ibadahnya</p> <p>2. Bagaimana kondisi dan jumlah tempat ibadah disekitar Brigade/Batalyon</p>
				3. Bagaimana kegiatan pendidikan agama di Masjid/Mushala sekitar Brigade/Batalyon

				4. Bagaimana Masjid/mushala digunakan sebagai tempat musyawarah bagi masyarakat sekitar Brigade/Batalyon
				5. Apakah Masjid/Mushala digunakan sebagai tempat akad nikah oleh masyarakat sekitar Brigade/Batalyon 6. Apakah Masjid/Mushala digunakan sebagai tempat perlindungan bagi masyarakat sekitar Brigade/Batalyon jika ada bencana
			Sekolah keagamaan	1. Bagaimana keberadaan Madrasah dan pondok pesantren di sekitar Brigade/Batalyon 2. Bagaimana orang tua dan anak-anak memanfaatkan keberadaan madrasah/pondok pesantren tersebut
			Keterbukaan	1. Bagaimana masyarakat sekitar Brigade/batalyon menerima masukan orang lain terkait pemahaman tentang beragama 2. Apakah warga sering melakukan musyawarah dalam menyelesaikan permasalahan di masyarakat sekitar Brigade/Batalyon
			Berfikir kritis	1. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon cara berfikir dalam memahami keberagaman pemahaman dalam menjalankan tuntunan agama 2. Bagaimana cara warga sekitar Brigade/Batalyon dalam menguraikan perbedaan pemahaman dalam tuntunan beragama
			Tawadhu	1. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon dalam menjalankan ibadahnya 2. Bagaimana ketaatan warga sekitar Brigade/Batalyon dalam menjalankan ibadahnya 3. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon memandang kelebihan/kekurangan (mawas diri) dalam kehidupan bermasyarakat)

			Berorientasi kemanusiaan	<p>1. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon dalam hubungan teloransi antar warga</p> <p>2. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon dalam hubungan kebiasaan saling membantu (memberikan kemudahan) antar warga</p> <p>3. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon dalam hubungan menghargai kebenaran yang berbeda</p>
		6. Satuan samping	Pembinaan Mental	<p>1. Bagaimana pelaksanaan Bintel spiritual Lanal Lampung di Piabung</p> <p>2. Bagaimana organisasi pelaksanaan bintel spiritual Lanal Lampung di Piabung</p>
			Prajurit Lanal	<p>1. Bagaimana perilaku beribadah Prajurit Lanal Lampung</p> <p>2. Bagaimana perilaku kemasyarakatan Prajurit Lanal Lampung</p>
			Pimpinan	<p>1. Bagaimana kebijakan pimpinan tentang pelaksanaan ibadah anggota</p> <p>2. Bagaimana ketauladanan pemimpin di Lanal Lampung bagi Prajuritnya</p>
		7. Keadaan Politik	Peraturan	<p>1. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon dalam menjalankan peraturan pemerintah (pusat/daerah)</p> <p>2. Bagaimana warga sekitar Brigade/Batalyon menggunakan hak politiknya</p> <p>3. Apakah warga sekitar Brigade/Batalyon dalam menggunakan hak politik bersaing secara tidak sehat</p>
		8. Organisasi Keagamaan	Bentuk Organisasi keagamaan	<p>1. Bagaimana bentuk organisasi keagamaan yang ada disekitar Brigade/Batalyon</p> <p>2. Bagaimana tokoh pemimpin dalam organisasi keagamaan yang ada disekitar Brigade/Batalyon</p> <p>3. Apakah organisasi keagamaan yang ada disekitar Brigade/Batalyon telah memiliki perizinan</p>

				4. Bagaimana organisasi keagamaan disekitar Brigade/Batalyon melaksanakan pengembangan sesuai tuntutan peradaban
			Masalah sosial	1. Bagaimana warga menerima kehadiran organisasi keagamaan disekitar Brigade/Batalyon
				2. Apakah terdapat gejolak pada masyarakat dengan kehadiran organisasi keagamaan disekitar Brigade/Batalyon
			Pengaruh organisasi	1. Bagaimana organisasi keagamaan disekitar Brigade/Batalyon dapat mempengaruhi tata kehidupan masyarakat sekitar
				2. Bagaimana organisasi keagamaan dalam melakukan sosialisasi/interaksi dengan masyarakat sekitar (tidak bersifat eksklusif)
b	Analisa Lingkungan Internal	1. Kondisi Prajurit	Kejujuran	1. Bagaimana kejujuran prajurit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab ?
				2. Bagaimana kejujuran prajurit dalam kehidupannya sehari-hari?
			Tanggung jawab	1. Bagaimana pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada prajurit?
				2. Bagaimana sikap prajurit apabila mendapatkan saksi atas tanggung jawab yang tidak dilaksanakan dengan baik?
			Disiplin	1. Bagaimana tingkat kedisiplinan prajurit terkait kepatuhan terhadap tata tertib?
				2. Bagaimana kedisiplinan waktu prajurit?
			Kerjasama	1. Bagaimana kemampuan prajurit dalam bekerjasama dengan anggota tim?
				2. Bagaimana kemampuan prajurit bekerjasama dengan anggota yang berbeda satuan?
			Tanggap empati	1. Bagaimana sikap prajurit terhadap anggota satuan yang mengalami kesusahan/kemalangan?
				2. Bagaimana sikap prajurit terhadap musibah yang dialami orang lain yang berbeda satuan ?
				3. Bagaimana sikap prajurit terhadap kesusahan yang dialami masyarakat sekitar?

			Kesadaran diri	1. Bagaimana kesadaran diri prajurit akan tugas dan tanggung jawabnya? 2. Bagaimana kesadaran diri prajurit terhadap kelalaian yang dilakukannya? 3. Bagaimana kesadaran prajurit atas kegagalan yang dilakukannya?
			Mandiri	1. Bagaimana kemandirian prajurit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab? 2. Bagaimana kemandirian prajurit dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya? 3. Bagaimana kemandirian prajurit dalam mengatasi kegagalan yang dihadapinya?
			Tabah	1. Bagaimana ketabahan prajurit dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya? 2. Bagaimana ketabahan prajurit dalam mengatasi kegagalan? 3. Bagaimana ketabahan prajurit dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang sangat sulit?
			Teguh	1. Bagaimana keteguhan pendirian prajurit dalam mencapai tujuan? 2. Bagaimana keteguhan prajurit dalam mengatasi pengaruh tidak baik? 3. Bagaimana keteguhan prajurit dalam menghadapi kendala/masalah?
			Visioner	1. Bagaimana kemampuan prajurit untuk menjadi orang yang berani menghadapi tantangan? 2. Bagaimana kemampuan prajurit dalam memberikan ide-ide yang jauh ke dapan? 3. Bagaimana kemampuan prajurit untuk menjadi pemimpin? 4. Bagaimana kemampuan prajurit untuk menjadi contoh yang baik bagi orang lain?
			Motivasi	1. Bagaimana motivasi untuk belajar dalam diri prajurit? 2. Bagaimana motivasi untuk memperbaiki diri prajurit? 3. Bagaimana motivasi untuk menjadi yang berprestasi dalam diri prajurit?

			Bersifat Adil	1. Bagaimana sikap adil prajurit kepada prajurit lain yang berbeda satuan? 2. Bagaimana sikap adil prajurit kepada prajurit yang sama satuan?
				3. Bagaimana sikap adil prajurit kepada keluarga? 4. Bagaimana sikap adil prajurit kepada orang yang berbeda agama/suku?
			Menghargai keberagaman	1. Bagaimana sikap menghargai keberagaman prajurit yang berbeda agama? 2. Bagaimana sikap menghargai keragaman prajurit yang berbeda suku?
				3. Bagaimana sikap menghargai keragaman prajurit yang berbeda aliran keagamaan? 4. Bagaimana sikap menghargai keragaman prajurit yang berbeda satuan?
			Taat	1. Bagaimana ketaatan prajurit terhadap aturan satuan? 2. Bagaimana ketaatan prajurit terhadap aturan masyarakat? 3. Bagaimana ketaatan prajurit terhadap aturan agama?
			Solutif	1. Bagaimana kemampuan prajurit dalam menyelesaikan masalah? 2. Bagaimana kemampuan prajurit dalam mencari solusi atas masalah yang berulang-ulang?
			Kehormatan	1. Bagaimana sikap prajurit dalam menjaga kehormatan satuan? 2. Bagaimana sikap prajurit dalam menjaga kehormatan masyarakat di lingkungan sekitar?
			Hierarki	1. Bagaimana kepangkatan prajurit? 2. Bagaimana upaya prajurit dalam mencapai jenjang kepangkatan dalam satuannya?
		2. Keadaan pimpinan	Kejujuran	1. Bagaimana kejujuran pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya? 2. Bagaimana kejujuran pimpinan dalam kehidupannya sehari-hari?

			Tanggung jawab	1. Bagaimana tanggung jawab pimpinan atas tugas dan kewajibannya? 2. Bagaimana tanggung jawab pimpinan atas bawahannya?
			Disiplin	1. Bagaimana kedisiplinan pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya?
				2. Bagaimana kedisiplinan pelaksanaan ibadah pimpinan ?
				3. Bagaimana kedisiplinan pimpinan dalam kehidupannya sehari-hari?
			Kerjasama	1. Bagaimana kemampuan pimpinan bekerjasama dengan pimpinan lainnya?
				2. Bagaimana kemampuan pimpinan bekerjasama dengan prajuritnya?
				3. Bagaimana kemampuan pimpinan bekerjasama dengan masyarakat di sekitarnya
			Tanggap empati	1. Bagaimana empati pimpinan kepada prajuritnya yang mengalami masalah?
				2. Bagaimana empati pimpinan kepada kesusahan orang lain?
			Kesadaran diri	1. Bagaimana kesadaran diri pimpinan akan kekurangan dirinya?
				2. Bagaimana kesadaran diri pimpinan akan kemampuan orang lain yang lebih dari dirinya?
				3. Bagaimana kesadaran diri pimpinan akan kesalahan yang dilakukannya?
			Mandiri	1. Bagaimana kemandirian pimpinan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya?
				2. Bagaimana kemandirian pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya?
			Tabah	1. Bagaimana ketabahan pimpinan dalam menyelesaikan masalah?
				2. Bagaimana ketabahan pimpinan dalam menerima kegagalan?
			Teguh	1. Bagaimana keteguhan pimpinan dalam menghadapi masalah?
				2. Bagaimana keteguhan pimpinan dalam mencapai tujuan?

			Visioner	1. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam menciptakan visi dan misi? 2. Bagaimana kemampuan pimpinan untuk menjadi panutan bagi prajuritnya? 3. Bagaimana kemampuan pimpinan untuk menjadi pimpinan yang handal dan terpercaya?
			Motivasi	1. Bagaimana motivasi yang dimiliki pimpinan untuk memperbaiki diri? 2. Bagaimana motivasi yang dimiliki pimpinan untuk selalu maju?
			Bersifat Adil	1. Bagaimana sikap adil yang dimiliki pimpinan terhadap prajuritnya? 2. Bagaimana sikap adil yang dimiliki pimpinan terhadap keluarganya? 3. Bagaimana sikap adil yang dimiliki pimpinan terhadap masyarakat?
			Menghargai keberagaman	1. Bagaimana sikap pimpinan dalam menghargai keberagaman agama? 2. Bagaimana sikap pimpinan dalam menghargai keberagaman suku? 3. Bagaimana sikap pimpinan dalam menghargai keberagaman perbedaan individual? 4. Bagaimana sikap pimpinan dalam menghargai keberagaman aliran keagamaan?
			Taat	1. Bagaimana ketaatan pimpinan terhadap aturan satuan? 2. Bagaimana ketaatan pimpinan terhadap aturan dalam masyarakat? 3. Bagaimana ketaatan pimpinan terhadap aturan agama?
			Solutif	1. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan masalah? 2. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam mencari solusi atas masalah yang berulang-ulang?
			Kehormatan	1. Bagaimana sikap pimpinan dalam menjaga kehormatan satuan? 2. Bagaimana sikap pimpinan dalam menjaga kehormatan masyarakat di lingkungan sekitar?
			Hierarki	1. Bagaimana kepangkatan pimpinan? 2. Bagaimana upaya pimpinan dalam mencapai jenjang kepangkatan dalam satuannya?

			Komando	1. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan? 2. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi kepada prajurit?
			Pengendalian	1. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam mengarahkan prajuritnya? 2. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam memberikan bimbingan kepada prajuritnya?
			Komunikasi	1. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan prajuritnya? 2. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan sesama pimpinan? 3. Bagaimana kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan masyarakat?
		3. Keuangan	Sumber penghasilan	1. Bagaimana sumber penghasilan prajurit? 2. Bagaimana sumber keuangan organisasi?
			Perencanaan	Bagaimana perencanaan pendanaan kegiatan bintang?
		4. Sarana dan Prasarana	sarana ibadah	1. Bagaimana fasilitas alat-alat shalat seperti sajadah yang tersedia? 2. Bagaimana kebercukupan alat-alat ibadah? 3. Bagaimana keadaan alat-alat ibadah?
			prasarana ibadah	1. Bagaimana keadaan tempat ibadah? 2. Bagaimana keadaan pencahayaan dan ventilasi udara di tempat ibadah? 3. Bagaimana sarana perpustakaan yang dimiliki?
c	Identifikasi peluang	Aspek Penerima Layanan	Masyarakat di sekitar	1. Bagaimana dukungan masyarakat akan kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir/BS? 2. Bagaimana keadaan ekonomi masyarakat? 3. Bagaimana kehidupan sosial keagamaan masyarakat?

			Orangtua prajurit	1. Bagaimana dukungan orangtua prajurit terhadap kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir/BS?
				2. Bagaimana keadaan sosial keagamaan keluarga prajurit?
		Aspek kolaborator	Organisasi keagamaan	1. Bagaimana perkembangan organisasi keagamaan di lingkungan masyarakat Brigif 4 Marinir?
				2. Bagaimana sikap organisasi keagamaan pada kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
				3. Bagaimana kontribusi organisasi keagamaan pada kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Pesantren	1. Bagaimana perkembangan pondok pesantren yang ada?
				2. Bagaimana kontribusi pondok pesantren terhadap kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Kementerian agama	1. Bagaimana kerjasama satuan kewilayahan pada kementerian agama dengan kegiatan keagamaan
				2. Bagaimana sikap satuan kewilayahan pada kementerian agama dengan kegiatan keagamaan di
		Satuan Samping	TNI AD	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit TNI AU pada Korem 043/Gatam ?
			Lanal Lampung	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit Lanal Lampung ?
			TNI AU	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit TNI AD pada Lanud Pangeran M. Bun Yamin ?
			Kepolisian	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada kepolisian pada Brimob Polda Lampung?
d	Identifikasi ancaman	Aspek Penerima Layanan	Masyarakat di sekitar	1. Bagaimana dukungan masyarakat sekitar akan kegiatan bimbingan mental prajurit di Brigif 4 Marinir?
				2. Bagaimana keadaan ekonomi masyarakat?
				3. Bagaimana kehidupan sosial keagamaan masyarakat?

			Orangtua prajurit	1. Bagaimana dukungan orangtua prajurit terhadap kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir/BS? 2. Bagaimana keadaan sosial keagamaan keluarga prajurit?
		Aspek kolaborator	Organisasi keagamaan	1. Bagaimana perkembangan organisasi keagamaan di lingkungan masyarakat Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana sikap organisasi keagamaan pada kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana kontribusi organisasi keagamaan pada kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Pesantren	1. Bagaimana perkembangan pondok pesantren yang ada? 2. Bagaimana kontribusi pondok pesantren terhadap kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Kementerian agama	1. Bagaimana kerjasama satuan kewilayahan kementerian agama dengan kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana sikap satuan kewilayahan kementerian agama dengan kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
		Aspek kompetitor	TNI AD	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit TNI AD pada Korem 043/Gatam ?
			Lanal Lampung	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit TNI Lanal Lampung ?
			TNI AU	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada prajurit TNI AU pada Lanud Pangeran M. Bun Yamin?
			Kepolisian	Bagaimana perkembangan pelaksanaan bimbingan mental pada kepolisian pada Brimob Polda Lampung ?
e	Identifikasi kekuatan	Aspek sumber daya manusia	kompetensi prajurit	1. Bagaimana kecerdasan intelektual prajurit? 2. Bagaimana kecerdasan emosional prajurit? 3. Bagaimana kecerdasan spiritual prajurit?

			Kemampuan pembina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kecerdasan intelektual pembina bimbingan mental prajurit? 2. Bagaimana kecerdasan emosional pembina bimbingan mental prajurit? 3. Bagaimana kecerdasan spiritual pembina bimbingan mental prajurit?
		Aspek keuangan	Sumber dana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana sumber penghasilan prajurit? 2. Bagaimana sumber keuangan organisasi?
			Anggaran kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana anggaran kegiatan bimbingan mental prajurit? 2. Bagaimana perencanaan anggaran kegiatan bimbingan mental prajurit?
		Aspek kultur organisasi	kegiatan keagamaan rutinitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana rutinitas kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana pelaksanaan rutinitas kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Suasana keagamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana suasana keagamaan di lingkungan Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan suasana keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Perilaku/akhlak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana akhlak prajurit di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana akhlak para pimpinan di Brigif 4 Marinir?
		Aspek sarana prasarana	Rumah ibadah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana keadaan masjid/mushala yang ada di Brigif 4 Marinir?
			Perpustakaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana ketersediaan perpustakaan di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kelengkapan buku-buku di perpustakaan Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana keadaan perpustakaan di Brigif 4 Marinir?

			Fasilitas ibadah	1. Bagaimana ketersediaan fasilitas ibadah di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kelengkapan fasilitas ibadah di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana keadaan fasilitas ibadah di Brigif 4 Marinir?
			Fasilitas penunjang	1. Bagaimana ketersediaan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kelengkapan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana keadaan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir?
f	Identifikasi kelemahan	Aspek sumber daya manusia	kompetensi prajurit	1. Bagaimana kecerdasan intelektual prajurit? 2. Bagaimana kecerdasan emosional prajurit? 3. Bagaimana kecerdasan spiritual prajurit?
			Kemampuan pembina	1. Bagaimana kecerdasan intelektual pembina bimbingan mental prajurit? 2. Bagaimana kecerdasan emosional pembina bimbingan mental prajurit? 3. Bagaimana kecerdasan spiritual pembina bimbingan mental prajurit?
		Aspek keuangan	Sumber dana	1. Bagaimana sumber penghasilan prajurit? 2. Bagaimana sumber keuangan organisasi?
			Anggaran kegiatan	1. Bagaimana anggaran kegiatan bimbingan mental prajurit? 2. Bagaimana perencanaan anggaran kegiatan bimbingan mental prajurit?
		Aspek kultur organisasi	kegiatan keagamaan rutinitas	1. Bagaimana rutinitas kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana pelaksanaan rutinitas kegiatan keagamaan di Brigif 4 Marinir?

			Suasana keagamaan	1. Bagaimana suasana keagamaan di lingkungan Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan suasana keagamaan di Brigif 4 Marinir?
			Perilaku/akhlak	1. Bagaimana akhlak prajurit di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana akhlak para pimpinan di Brigif 4 Marinir?
		Aspek sarana prasarana	Rumah ibadah	1. Bagaimana keadaan masjid/mushala yang ada di Brigif 4 Marinir?
			Perpustakaan	1. Bagaimana ketersediaan perpustakaan di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kelengkapan buku-buku di perpustakaan Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana keadaan perpustakaan di Brigif 4 Marinir?
				Fasilitas ibadah
			Fasilitas penunjang	1. Bagaimana ketersediaan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kelengkapan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana keadaan fasilitas penunjang di Brigif 4 Marinir?
<u>2</u>	<u>Perumusan Masalah</u>	Perumusan visi dan misi	Jelas	Bagaimana kejelasan dalam perumusan visi misi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Realistis Mudah diingat	Bagaimana kerealistisan rumusan visi misi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? Bagaimana kemudahan untuk diingat dalam rumusan visi misi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Singkat	Bagaimana pemenuhan aspek singkat dalam rumusan visi misi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?

		Menentukan Tujuan	spesifik	Bagaimana kespesifikan tujuan bimbingan mental yang dirumuskan di Brigif 4 Marinir?
			dapat diukur dapat dicapai	Bagaimana rumusan tujuan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir, apakah dapat diukur? Bagaimana rumusan tujuan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir, apakah dapat dicapai?
		Pengembangan Strategi	Pandangan semua pemangku kepentingan	1. Apakah dalam merumuskan pengembangan strategi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir merupakan pandangan semua pemaku kepentingan
				2. Bagaimana kontribusi semua pemangku kepentingan dalam merumuskan pengembangan strategi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Iklm organisasi	1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi dalam perumusan strategi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana tanggung jawab prajurit dan pimpinan dalam pengembangan strategi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana dukungan prajurit dan pimpinan dalam pengembangan strategi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
				4. Bagaimana konflik yang terjadi dalam pengembangan strategi bimbingan mental di Brigif4 Marinir?
			Budaya populasi	1. Bagaimana kerapian administrasi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana kedisiplinan prajurit dan pimpinan dalam pengembangan strategi di Brigif 4 Marinir? 3. Bagaimana pembagian wewenang dalam pengembangan strategi di Brigif 4 Marinir?
		Kebijakan	Waktu yang tepat Menggunakan berbagai metode	Bagaimana waktu yang akan dipakai untuk melancarkan strategi, agar kegiatan yang telah disusun Bagaimana pemilihan pelaksanaan kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Mairnir secara ofensif atau depensif dengan berbagai metodenya?

			Melibatkan unsur-unsur terkait	Bagaimana pelaksanaan kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir dalam melibatkan unsur-unsur terkait untuk menjalankan strategi, sehingga kolaborasi ini akan lebih mendatangkan kesempurnaan atas hasilnya?
3	<u>Implementasi</u>	Penugasan/intruksi/komando	Pengambilan keputusan Komunikasi timbal balik Penguasaan aktivitas bawahan	Bagaimana pelaksanaan pengambil keputusan yang dilakukan dalam implementasi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? Bagaimana komunikasi antara pimpinan dan prajurit Brigif 4 Marinir dalam mengimplementasikan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 1. Bagaimana upaya pimpinan dalam memperbaiki pengetahuan keagamaan prajurit agar mereka terampil dalam melaksanakan ajaran agama dengan baik dan benar? 2. Bagaimana upaya pimpinan dalam memperbaiki sikap keagamaan prajurit agar mereka terampil dalam melaksanakan ajaran agama dengan baik dan benar?
		Koordinasi	Penjalinan hubungan komunikasi Penjalinan hubungan interaksi	Bagaimana jalinan hubungan komunikasi antara pimpinan, pembina dan prajurit di Brigif 4 Marinir dalam melaksanakan bimbingan mental prajurit? Bagaimana jalinan hubungan interaksi antara pimpinan, pembina dan prajurit di Brigif 4 Marinir dalam melaksanakan bimbingan mental prajurit?
		Motivasi	Memberi penghargaan	Bagaimana pemberian penghargaan kepada pembina dan prajurit yang mampu mencapai prestasi dalam implementasi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Mengembangkan kemampuan prajurit	Bagaimana pengembangan kemampuan pembina dan prajurit dalam implementasi bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Memberi kompensasi kepada prajurit	Bagaimana pemberian kompensasi kepada pembina bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Memberikan motivasi dan spirit	Bagaimana pemberian semangat, inspirasi, dan dorongan kepada prajurit supaya mereka melaksanakan kegiatan bimbingan mental dengan baik, benar dan sungguh-sungguh?

		Pimpin/arahan/awasi	Membimbing para prajurit Mengarahkan	Bagaimana bimbingan yang diberikan pimpinan kepada prajurit dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? Bagaimana pengarahan yang diberikan pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Pengaturan mekanisme tugas	Bagaimana pengaturan yang diberikan pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
4	<u>Evaluasi</u>	Pengukuran kinerja	Tingkat pencapaian target	1. Bagaimana tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana cara pembina mengukur tingkat ketercapaian target dari masing-masing indikator kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Tingkat pencapaian target masing-masing indikator	1. Bagaimana tingkat pencapaian sasaran bimbingan mental di Brigif 4 Marinir dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan 2. Bagaimana cara pembina mengukur tingkat ketercapaian sasaran dari masing-masing indikator sasaran kegiatan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
		Analisis dan evaluasi kinerja	Progress realisasi kinerja yang dihasilkan	1. Bagaimana progres realisasi kinerja pembina yang dihasilkan setelah melaksanakan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana progres realisasi kinerja prajurit yang dihasilkan setelah mengikuti bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Kendal dan tantangan	1. Bagaimana kendala yang dihadapi pembina dalam mencapai sasaran bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana tantangan yang dihadapi pembina dalam mencapai sasaran bimbingan mental di

		Pelaporan	Laporan lisan perkembangan	Bagaimana penyampaian perkembangan pelaksanaan bimbingan mental secara lisan di Brigif 4 Marinir?
			Laporan tertulis perkembangan	Bagaimana penyampaian perkembangan pelaksanaan bimbingan mental secara tulisan maupun komputer di Brigif 4 Marinir?
5	<u>Pengendalian</u>	Pengendalian umpan balik	Mengukur kegiatan yang selesai Penyebab penyimpangan	Bagaimana hasil pengukuran kegiatan bimbingan mental yang telah dilaksanakan di Brigif 4 Marinir? 1. Bagaimana upaya yang dilakukan pembina dalam menemukan penyebab dari penyimpangan rencana atau standar yang ditentukan dalam bimbingan mental prajurit di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana upaya yang dilakukan pembina dalam mengantisipasi atau mengatasi penyimpangan rencana atau standar yang ditentukan dalam bimbingan mental prajurit di Brigif 4 Marinir?
		Pengendalian umpan maju	Deteksi penyimpangan	1. Bagaimana upaya yang dilakukan pembina dalam mendeteksi adanya penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir? 2. Bagaimana upaya yang dilakukan pembina dalam mengantisipasi dan mengatasi penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Koreksi dalam proses	Bagaimana upaya yang dilakukan pembina dalam mengambil tindakan koreksi sebelum pelaksanaan bimbingan mental selesai dikerjakan?
		Pengendalian pencegahan	Mencegah masalah telah diantisipasi	Bagaimana upaya pembina dalam mencegah masalah yang telah diantisipasi dalam pelaksanaan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
			Tindakan koreksi sebelum kegiatan selesai	Bagaimana upaya pembina dalam mengambil tindakan koreksi sebelum kegiatan selesai dikerjakan?

		Pengendalian pencegahan	Cegah masalah yang diantisipasi	Bagaimana upaya pembina dalam mencegah masalah yang telah diantisipasi dalam pelaksanaan bimbingan mental di Brigif 4 Marinir?
		Pengendalian Keberlangsungan	Inventarisasi hasil koreksi Membakukan model	Bagaimana hasil koreksi kegiatan dapat dibakukan untuk kegiatan yang akan datang Bagaimana usaha yang dilakukan untuk membakukan model pembinaan mental spiritual untuk dilaksanakan secara bertingkat dan berlanjut

Disetujui Team Komisi Promotor,

1. Promotor
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.



2. Co-Promotor 1
Dr. Koderi, M.Pd.



3. Co-Promotor 2
Dr. H. Ahmad Isnaeni, M.A.



Mahasiswa,



Heru Sancoko
NPM 2086031006

INSTRUMEN PENELITIAN

MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG

Mental Spiritual Prajurit	No Soal	Jumlah Soal
1. Menerima nilai-nilai agama		
a. Memperhatikan	1, 2	2 soal
b. Mengikuti anjuran pembina mental spiritual untuk melaksanakan ajaran agamanya	3, 4, 5	3 soal
c. Menanggapi nilai-nilai agama		
d. Mematuhi	6, 7	2 soal
e. Serius mengerjakan kewajiban	8, 9, 10, 11, 12	4 soal
f. Menghargai nilai-nilai agama		
g. Menghormati ajaran agamanya	13, 14, 15, 16, 17	5 soal
h. Tidak memandang remeh atas aktivitas keagamaan	18, 19, 20, 21, 22, 23	6 soal
i. Memandang semua kegiatan keagamaan memiliki manfaat yang besar bagi dirinya.	24, 25, 26	3 soal
2. Menghayati nilai-nilai agama		
a. Melakukan aktivitas keagamaan dengan sungguh-sungguh dimana saja dan kapan saja	27, 28, 29	3 soal
b. Konsekuen dalam melaksanakan ajaran agama	30, 31	2 soal
c. Tidak merasa bosan dan jenuh dalam menjalankan ajaran agamanya	32, 33, 34	3 soal
d. Merasakan manfaat dalam menjalankan ajaran agamanya.	35, 36, 37	3 soal
3. Mengamalkan nilai-nilai agama		
a. Menjalankan agamanya dengan penuh kesadaran sendiri	38, 39, 40, 41, 42, 43	6 soal
b. Aktif memenuhi kewajiban untuk mengamalkan ajaran agama yang dianutnya	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	7 soal
	Jumlah Keseluruhan	50 soal

Isilah kolom alternatif jawaban sesuai dengan pendapat kamu dengan memberikan tanda check list (√)

Keterangan

Sl : Selalu

Sr : Sering

Kd : Kadang-Kadang

Jr : Jarang

Tp : Tidak Pernah

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		Sl	Sr	Kd	Jr	Tp
1	Saya memperhatikan dengan serius setiap pembina mental spiritual menjelaskan materi.					
2	Saya mendengarkan dengan baik setiap nasihat yang diberikan pembina mental spiritual kepada saya.					
3	Saya langsung mengikuti nasihat yang diberikan pembina mental spiritual.					
4	Saya tidak pernah menolak atau membantah apabila pembina mental spiritual meminta saya melakukan kegiatan keagamaan, seperti: shalat dhuha, puasa senin kamis, dan lainnya.					
5	Saya akan langsung menerima saran-saran yang diberikan pembina mental spiritual untuk meningkatkan ibadah saya.					
6	Saya melakukan setiap kegiatan keagamaan yang diwajibkan pembina mental spiritual di satuan.					
7	Saya melakukan setiap aktivitas ibadah yang diperintahkan orangtua saya di rumah.					
8	Saya mengerjakan kegiatan keagamaan di satuan dengan sungguh-sungguh walau terkadang ada teman yang mengajak untuk meninggalkannya.					
9	saya tidak pernah bercanda atau main-main ketika melakukan kegiatan keagamaan, seperti shalat berjamaah atau membaca Al-Quran.					
10	Saya berupaya melaksanakan ibadah dengan baik sesuai dengan syarat dan rukunnya.					
11	Saya akan memperelajari kembali apabila ada keraguan dalam melaksanakan ibadah.					
12	Saya berusaha mengerjakan shalat tepat waktu					
13	Saya tidak pernah mempermainkan ajaran agama saya walaupun hanya bercanda.					
14	Setiap selesai membaca Al-Quran saya akan meletakkannya di tempat yang tinggi.					
15	Saya membaca ayat-ayat Allah SWT dengan cara yang baik dengan berwudhu terlebih dahulu.					
16	Ketika ada kegiatan tadarus Al-Quran di masjid saya mengikuti kegiatan tersebut dengan sungguh-sungguh.					
17	Saya tidak pernah mengganggu teman saya yang sedang beribadah					

18	Saya mendengarkan ceramah agama baik di satuan maupun di televisi dengan tekun.					
19	Saya menghadiri kegiatan memperingati hari besar Islam					
20	Saya antusias untuk aktif mengikuti kegiatan keagamaan.					
21	Saya menghormati orang lain menjalankan ibadah sesuai dengan agamanya					
22	Saya tidak mengejek teman saya yang sedang menjalankan ibadah					
23	Saya merasa iri dengan teman saya yang rajin beribadah					
24	Ketika sedang sedih saya membaca Al-Quran					
25	Saya tidak pernah lupa untuk membaca doa sebelum melakukan sesuatu					
26	Saya mencoba untuk berpuasa sunnah senin dan kamis dengan rajin					
27	Saya tetap melakukan ibadah shalat walaupun dalam perjalanan jauh					
28	Saya mengisi waktu luang saya dengan membaca Al-Quran					
29	Saya mengisi waktu liburan/istirahat saya dengan mengikuti pengajian keagamaan.					
30	Saya langsung bersyukur kepada Allah SWT apabila mendapatkan nikmat-Nya					
31	Saya tidak pernah berhenti berdoa walaupun doa saya belum dikabulkan Allah SWT.					
32	Saya tidak merasa bosan/jenuh mendengarkan ceramah agama					
33	Saya berusaha untuk berbuat baik dengan orang lain walaupun orang tersebut tidak membalasnya dengan baik.					
34	Saya senang mengikuti aktivitas keagamaan baik di satuan maupun di tempat tinggal saya.					
35	Saya merasa tidak tenang apabila meninggalkan shalat					
36	Saya sedih apabila tidak dapat melaksanakan puasa dikarenakan sakit atau halangan lainnya.					
37	Saya merasa senang mendengar seseorang membaca Al-Quran.					
38	Saya memberi salam pada saat awal dan akhir presentasi di kelas					
39	Saya langsung mencium tangan orangtua/pembina mental spiritual setiap bertemu					
40	Saya langsung mengucapkan syukur ketika berhasil mengerjakan sesuatu					
41	Saya tidak pernah lupa mengerjakan shalat tanpa diperintah oleh pembina mental spiritual/orangtua					
42	Saya berusaha untuk menghafal Al-Quran walaupun tidak diberi hadiah oleh orangtua/pembina mental spiritual saya					
43	Saya berserah diri (tawakal) kepada Tuhan setelah berikhtiar atau melakukan usaha					
44	Saya menjaga lingkungan hidup di sekitar rumah tempat tinggal, Madrasah dan masyarakat					
45	Saya berusaha untuk memelihara hubungan baik dengan sesama umat ciptaan Tuhan Yang Maha Esa					

46	Saya berusaha untuk menjaga ibadah saya dengan penuh tanggung jawab					
47	Saya mengajak orang lain untuk meningkatkan ibadah kepada Allah SWT					
48	Saya mengajak teman-teman untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan					
49	Saya mengajak teman-teman untuk aktif dalam kegiatan keagamaan di satuan					
50	Saya berusaha untuk menjadi manusia yang dapat memberikan manfaat bagi orang lain					

INSTRUMEN PENELITIAN

PROGRES REALISASI YANG DICAPAI DALAM PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG

No	Progres Realisasi	Alternatif Jawaban		
1.	Kesesuaian Kebutuhan Informasi	Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
2.	Perolehan Manfaat	Sangat Banyak	Banyak	Sedikit
3.	Pengaruh Positif dalam kehidupan	Banyak	Sedikit	Tidak Ada
4.	Peningkatan Mental Spiritual Prajurit	Meningkat	Kurang Meningkatkan	Tidak Ada Peningkatan
5.	Peran Pembina Bintal	Sangat Berperan	Berperan	Tidak Berperan

**PROGRES REALISASI YANG DICAPAI DALAM PEMBINAAN MENTAL
SPIRITUAL PRAJURIT BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS DI KABUPATEN
PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG**

No	Progres Realisasi	Jawaban Sumber Data				
1.	Kesesuaian Kebutuhan Informasi	Sesuai	Sesuai	Sesuai	Sesuai	Sesuai
2.	Perolehan Manfaat	Sangat Banyak	Banyak	Banyak	Banyak	Sangat Banyak
3.	Pengaruh Positif dalam kehidupan	Banyak	Banyak	Banyak	Banyak	Banyak
4.	Peningkatan Mental Spiritual Prajurit	Meningkat	Meningkat	Meningkat	Meningkat	Meningkat
5.	Peran Pembina Bintal	Sangat berperan	Berperan	Sangat berperan	Berperan	Berperan

SKOR RESPONDEN PADA ANGKET SIKAP SPIRITUAL

No. Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
8	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
10	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
11	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
12	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
13	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
14	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
15	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
16	2	2	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2
17	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
18	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4
19	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
21	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3
25	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
30	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
31	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
32	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
33	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5
39	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
40	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3

45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
48	4	5	4	4	4	5	3	3	2	5	5	5	3	3	5	3	5
49	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
50	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
Jumlah	155	155	166	154	161	160	154	162	150	160	159	155	156	159	158	162	160
Skor Maks	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
%Rata-rata	63,87692308																
%Total	51,79640719																
Mental Spiritual Prajurit	Menerima nilai-nilai agama																
Tingkat mental Spiritual Prajurit	CUKUP																

18	19	20	21	22	23	24	25	26	Jumlah	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
2	2	3	3	3	2	3	2	2	64	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	2	3	3	75	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	3	86	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	94	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	89	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	3	4	88	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	73	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	3	87	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	88	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	2	3	3	3	3	70	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	64	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	3	2	71	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	57	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
2	4	4	4	4	2	4	4	4	80	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	3	4	3	3	3	3	90	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	96	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	82	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	91	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3	3	82	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	100	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	81	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	74	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	80	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	92	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	97	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	86	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	4	4	3	4	3	3	4	93	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	2	3	3	2	4	4	2	3	69	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	3	2	61	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
2	3	3	3	2	2	3	3	3	72	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	92	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
5	5	4	5	4	4	4	4	4	110	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	95	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	4	4	84	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	84	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4	3	80	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	75	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	79	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	81	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	68	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	5	4	3	5	3	3	105	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	83	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	90	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
159	160	169	161	164	165	162	164	162	3	4152	162	167	170	159	159	156	159	161	163	162	158
250	250	250	250	250	250	250	250	250	3	6500	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
											64,58181818										
											22,15568862										
											Menghargai nilai-nilai agama										
											CUKUP										

Jumlah	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Jumlah	JML
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	114
36	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	43	154
36	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	42	164
41	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	184
38	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	44	160
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	41	164
38	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	48	174
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	36	140
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	154
37	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	43	167
35	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	42	165
31	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	139
24	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	28	116
30	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	36	137
27	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	33	117
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	38	149
35	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	40	165
47	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	54	197
38	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	45	165
29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38	142
40	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	47	178
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	156
42	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	48	190
38	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	46	165
31	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	37	142
35	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	41	156
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	42	153
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	167
40	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	45	182
39	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	46	171
38	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	46	177
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	36	137
27	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	29	117
28	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	35	135
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	145
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51	199
39	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	48	179
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	207
39	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	178
39	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	42	165
39	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	46	169
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	154
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	200
31	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	36	142

37	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	47	163
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	154
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	138
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	201
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	40	158
38	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	43	171
1776	158	157	162	165	163	161	166	162	158	159	157	162	158	2088	8016
2750	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3250	
	64,24615385														
	26,04790419														
	Menerapkan nilai-nilai agama														
	CUKUP														

HASIL PENGOLAHAN SPSS INSTRUMEN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT

Statistics

VAR00001

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		160,32
Median		163,50
Mode		165
Minimum		114
Maximum		207
Sum		8016

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	114	1	2,0	2,0	2,0
	116	1	2,0	2,0	4,0
	117	2	4,0	4,0	8,0
	135	1	2,0	2,0	10,0
	137	2	4,0	4,0	14,0
	138	1	2,0	2,0	16,0
	139	1	2,0	2,0	18,0
	140	1	2,0	2,0	20,0
	142	3	6,0	6,0	26,0
	145	1	2,0	2,0	28,0
	149	1	2,0	2,0	30,0
	153	1	2,0	2,0	32,0
	154	4	8,0	8,0	40,0
	156	2	4,0	4,0	44,0
	158	1	2,0	2,0	46,0
	160	1	2,0	2,0	48,0
	163	1	2,0	2,0	50,0
	164	2	4,0	4,0	54,0
165	5	10,0	10,0	64,0	

167	2	4,0	4,0	68,0
169	1	2,0	2,0	70,0
171	2	4,0	4,0	74,0
174	1	2,0	2,0	76,0
177	1	2,0	2,0	78,0
178	2	4,0	4,0	82,0
179	1	2,0	2,0	84,0
182	1	2,0	2,0	86,0
184	1	2,0	2,0	88,0
190	1	2,0	2,0	90,0
197	1	2,0	2,0	92,0
199	1	2,0	2,0	94,0
200	1	2,0	2,0	96,0
201	1	2,0	2,0	98,0
207	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistics

		mental_spiritual	menerima	menghargai	menerapkan
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		160,32	83,04	35,52	41,76
Median		163,50	82,00	35,50	42,00
Mode		165	75 ^a	31 ^a	39
Minimum		114	57	24	26
Maximum		207	110	47	54
Sum		8016	4152	1776	2088

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

mental_spiritual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	114	1	2,0	2,0	2,0
	116	1	2,0	2,0	4,0
	117	2	4,0	4,0	8,0
	135	1	2,0	2,0	10,0

137	2	4,0	4,0	14,0
138	1	2,0	2,0	16,0
139	1	2,0	2,0	18,0
140	1	2,0	2,0	20,0
142	3	6,0	6,0	26,0
145	1	2,0	2,0	28,0
149	1	2,0	2,0	30,0
153	1	2,0	2,0	32,0
154	4	8,0	8,0	40,0
156	2	4,0	4,0	44,0
158	1	2,0	2,0	46,0
160	1	2,0	2,0	48,0
163	1	2,0	2,0	50,0
164	2	4,0	4,0	54,0
165	5	10,0	10,0	64,0
167	2	4,0	4,0	68,0
169	1	2,0	2,0	70,0
171	2	4,0	4,0	74,0
174	1	2,0	2,0	76,0
177	1	2,0	2,0	78,0
178	2	4,0	4,0	82,0
179	1	2,0	2,0	84,0
182	1	2,0	2,0	86,0
184	1	2,0	2,0	88,0
190	1	2,0	2,0	90,0
197	1	2,0	2,0	92,0
199	1	2,0	2,0	94,0
200	1	2,0	2,0	96,0
201	1	2,0	2,0	98,0
207	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

		menerima			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	57	1	2,0	2,0	2,0
	61	1	2,0	2,0	4,0

64	2	4,0	4,0	8,0
68	1	2,0	2,0	10,0
69	1	2,0	2,0	12,0
70	1	2,0	2,0	14,0
71	1	2,0	2,0	16,0
72	1	2,0	2,0	18,0
73	2	4,0	4,0	22,0
74	1	2,0	2,0	24,0
75	3	6,0	6,0	30,0
78	2	4,0	4,0	34,0
79	1	2,0	2,0	36,0
80	3	6,0	6,0	42,0
81	2	4,0	4,0	46,0
82	3	6,0	6,0	52,0
83	1	2,0	2,0	54,0
84	2	4,0	4,0	58,0
86	2	4,0	4,0	62,0
87	1	2,0	2,0	64,0
88	2	4,0	4,0	68,0
89	1	2,0	2,0	70,0
90	2	4,0	4,0	74,0
91	1	2,0	2,0	76,0
92	2	4,0	4,0	80,0
93	1	2,0	2,0	82,0
94	1	2,0	2,0	84,0
95	1	2,0	2,0	86,0
96	1	2,0	2,0	88,0
97	1	2,0	2,0	90,0
100	1	2,0	2,0	92,0
104	2	4,0	4,0	96,0
105	1	2,0	2,0	98,0
110	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

menghargai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	24	2	4,0	4,0	4,0
	27	2	4,0	4,0	8,0
	28	1	2,0	2,0	10,0
	29	1	2,0	2,0	12,0
	30	1	2,0	2,0	14,0
	31	6	12,0	12,0	26,0
	32	1	2,0	2,0	28,0
	33	3	6,0	6,0	34,0
	34	2	4,0	4,0	38,0
	35	6	12,0	12,0	50,0
	36	3	6,0	6,0	56,0
	37	2	4,0	4,0	60,0
	38	6	12,0	12,0	72,0
	39	5	10,0	10,0	82,0
	40	2	4,0	4,0	86,0
	41	1	2,0	2,0	88,0
	42	1	2,0	2,0	90,0
	44	3	6,0	6,0	96,0
	45	1	2,0	2,0	98,0
	47	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0		

menerapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	2,0	2,0	2,0
	28	1	2,0	2,0	4,0
	29	1	2,0	2,0	6,0
	33	1	2,0	2,0	8,0
	35	1	2,0	2,0	10,0
	36	4	8,0	8,0	18,0
	37	1	2,0	2,0	20,0
	38	3	6,0	6,0	26,0
	39	7	14,0	14,0	40,0
	40	2	4,0	4,0	44,0
	41	2	4,0	4,0	48,0
	42	4	8,0	8,0	56,0

43	3	6,0	6,0	62,0
44	2	4,0	4,0	66,0
45	2	4,0	4,0	70,0
46	4	8,0	8,0	78,0
47	2	4,0	4,0	82,0
48	3	6,0	6,0	88,0
49	1	2,0	2,0	90,0
51	1	2,0	2,0	92,0
52	3	6,0	6,0	98,0
54	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

tingkat_menerima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAIK	9	18,0	18,0	18,0
	CUKUP	26	52,0	52,0	70,0
	KURANG	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

tingkat_menghargai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAIK	7	14,0	14,0	14,0
	CUKUP	29	58,0	58,0	72,0
	KURANG	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

tingkat_menerapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAIK	15	30,0	30,0	30,0
	CUKUP	30	60,0	60,0	90,0
	KURANG	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FOTO DOKUMENTASI













KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl.Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131
Telp.(0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: www.radenintan.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 6596 / Un.16 / P1 /KT/ XII/ 2022

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP : 197308291998031003
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung

Menerangkan bahwa **disertasi** dengan judul:

**MANAJEMEN STRATEGI PEMBINAAN MENTAL SPIRITUAL PRAJURIT
BRIGADE INFANTERI 4 MARINIR/BS
DI KABUPATEN PESAWARAN PROVINSI LAMPUNG**

Karya :

NAMA	NPM	PPs/PRODI
HERU SANCOKO	2086031006	S3/MPI

Bebas plagiasi sesuai dengan hasil pemeriksaan tingkat kemiripan sebesar 19 % dan dinyatakan ***lulus*** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 21 Desember 2022
Kepala Pusat Perpustakaan



Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP.197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository;
3. Cek Turnitin dilaksanakan di Prodi MPI S3 PPs UIN Raden Intan Lampung;
4. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Disertasi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

BAB 1345

ORIGINALITY REPORT

19%
SIMILARITY INDEX

18%
INTERNET SOURCES

1%
PUBLICATIONS

0%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.radenintan.ac.id Internet Source	6%
2	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	3%
3	jurnal.fdk.uinsgd.ac.id Internet Source	1%
4	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
5	repository.metrouniv.ac.id Internet Source	1%
6	alquranalhadi.com Internet Source	1%
7	jurnalprodi.idu.ac.id Internet Source	1%
8	kupastuntas.co Internet Source	1%
9	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	1%

*Mengetahui KA-Prodi S3 MPI,
Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.*