



Mandat dan Misi dalam Perencanaan Strategis: Analisis Konseptual Perspektif John M. Bryson pada Lembaga Pendidikan Islam

Mandate and Mission in Strategic Planning: A Conceptual Analysis of John M. Bryson's Perspective on Islamic Educational Institutions

Yonanda Kumala Nasrilia^{1*}, Muhammad In'am Esha²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Email Koresponden: yonandaku30@gmail.com

Article Info

Article history:

Received : 11-05-2026

Revised : 13-05-2026

Accepted : 15-05-2026

Published : 17-05-2026

Abstract

This article examines the concepts of mandate and organizational mission in the strategic planning process based on the thinking of John M. Bryson and their relevance to Islamic Educational Institutions. Mandate is understood as the obligations and limitations imposed by the organization's external environment, while mission reflects the organization's internally formulated goals and reasons for existence. The discussion focuses on the role of mandate in limiting and directing organizational actions, the concept of mission as the core of strategic planning, and the relationship between the two in building legitimacy and creating public value. This article uses a library study approach with an analysis of strategic planning literature in the public and nonprofit sectors. The results of the study indicate that clarity of mandate and mission is the main foundation for organizations in determining strategic direction, managing conflicts of interest, and ensuring consistency between organizational goals and actions. Therefore, mandate and mission must be understood as complementary elements in the overall strategic planning process.

Keywords: Mandate and Mission, Strategic Planning, Islamic Educational Institutions

Abstrak

Artikel ini mengkaji konsep mandat dan misi organisasi dalam proses perencanaan strategis berdasarkan pemikiran John M. Bryson serta relevansinya dengan Lembaga Pendidikan Islam. Mandat dipahami sebagai kewajiban dan batasan yang ditetapkan oleh lingkungan eksternal organisasi, sedangkan misi merefleksikan tujuan dan alasan keberadaan organisasi yang dirumuskan secara internal. Pembahasan difokuskan pada peran mandat dalam membatasi dan mengarahkan tindakan organisasi, konsep misi sebagai inti perencanaan strategis, serta keterkaitan keduanya dalam membangun legitimasi dan penciptaan nilai publik. Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan dengan analisis terhadap literatur perencanaan strategis sektor publik dan nonprofit. Hasil kajian menunjukkan bahwa kejelasan mandat dan misi merupakan fondasi utama bagi organisasi dalam menentukan arah strategis, mengelola konflik kepentingan, dan memastikan konsistensi antara tujuan dan tindakan organisasi. Oleh karena itu, mandat dan misi harus dipahami sebagai elemen yang saling melengkapi dalam keseluruhan proses perencanaan strategis.

Kata Kunci : Mandat dan Misi, Perencanaan Strategis, Lembaga Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Perencanaan strategis merupakan aktivitas sentral bagi organisasi publik dan nirlaba untuk memastikan keberlanjutan, legitimasi, dan penciptaan nilai publik. Dalam kerangka yang dijabarkan oleh John M. Bryson, dua unsur awal yang mesti diklarifikasi adalah mandat dan misi: mandat



menjelaskan apa yang secara eksternal diwajibkan atau dibatasi bagi organisasi, sedangkan misi merumuskan tujuan dan alasan keberadaan organisasi itu sendiri (Bryson, 2011). Klarifikasi kedua unsur ini menjadi fondasi bagi seluruh siklus perencanaan strategis karena keduanya bersama-sama menetapkan domain tindakan yang sah dan bernilai publik.

Mandat organisasi dapat berwujud formal seperti undang-undang, peraturan, akta, atau charter. Adapun mandat informal seperti ekspektasi pemangku kepentingan atau mandat politik. Kedua mandat ini dapat sama-sama menentukan batas perilaku organisasi. Organisasi publik dan nirlaba bergantung pada legitimasi sosial dan dukungan eksternal, jika operasi mereka gagal menciptakan *public value*, legitimasi dan dukungan itu dapat berkurang (Rainey, 2009). Oleh karena itu, identifikasi, interpretasi, dan penelaahan berkala terhadap mandat merupakan langkah penting agar organisasi tidak melampaui kewenangan atau sebaliknya terkungkung tanpa ruang inovasi.

Sementara itu, perumusan misi menyangkut dimensi nilai, makna, dan visi adalah sebuah pernyataan singkat yang menjawab “mengapa” organisasi ada dan menyediakan arah bagi visi keberhasilan. Misi yang disepakati bersama dapat menjadi sumber daya simbolik dan fungsional: memberi makna kerja, memfasilitasi komitmen pegawai, serta menyediakan dasar untuk menetapkan tujuan terukur dan prioritas strategis (Bryson, 2011). Dengan landasan misi yang jelas, organisasi lebih mudah merumuskan strategi yang konsisten dengan filosofi, budaya, dan nilai-nilainya sehingga konflik internal dapat diarahkan pada tujuan bersama.

Interaksi antara mandat, misi, dan analisis pemangku kepentingan sangat praktis dan krusial. Analisis pemangku kepentingan membantu mengidentifikasi siapa yang memberi mandat secara efektif, kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, serta bagaimana berbagai kepentingan tersebut saling berinteraksi, sehingga misi yang dirumuskan relevan dan dapat dipertahankan (Rainey, 2009). Kasus-kasus yang dibahas oleh Bryson seperti *National Health Service for England* (NHS) menunjukkan bagaimana klarifikasi mandat dan dialog dengan pemangku kepentingan dapat membuka ruang aksi baru, memperbaiki legitimasi, dan menambah nilai publik.

Dalam konteks pendidikan Islam, pertanyaan tentang mandat dan misi menjadi sangat penting karena lembaga-lembaga ini harus menyeimbangkan kewajiban eksternal seperti peraturan pendidikan nasional, kebijakan yayasan, standar akreditasi dengan misi internal yang berkaitan dengan pengembangan karakter Islami, integrasi ilmu dan agama, serta pelayanan umat. Artikel ini bertujuan menguraikan konsep mandat dan misi menurut Bryson, menggambarkan proses praktis klarifikasi keduanya termasuk analisis pemangku kepentingan, dan menganalisis implikasinya bagi perencanaan strategis lembaga pendidikan Islam agar mampu menciptakan *public value* yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisis berbagai literatur yang relevan dengan topik mandat dan misi dalam perencanaan strategis (Jamaluddin dkk., 2025). Data diperoleh melalui penelaahan berbagai sumber tertulis berupa buku, artikel jurnal ilmiah, dan dokumen akademik yang relevan dengan topik mandat dan misi organisasi dalam perencanaan strategis. Analisis data



dilakukan dengan cara membaca, mengkaji, dan mensintesis gagasan para ahli, khususnya pemikiran John M. Bryson, untuk memperoleh pemahaman konseptual mengenai keterkaitan mandat dan misi organisasi. Pendekatan ini digunakan untuk membangun kerangka teoritis yang sistematis dan mendalam tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian dan Mandat Organisasi

Mandat organisasi merupakan dasar formal dan normatif yang menjelaskan kewajiban, tanggung jawab, serta batasan tindakan yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi. Bryson menegaskan bahwa mandat mencakup “*the musts*” yang berarti segala sesuatu yang harus dilakukan oleh organisasi berdasarkan hukum, regulasi, atau kebijakan yang mengaturnya (Bryson, 2011). Mandat memberikan arah bagi organisasi agar setiap langkah strategisnya tetap berada dalam koridor legitimasi yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks organisasi publik dan nirlaba, mandat tidak hanya berasal dari peraturan tertulis, tetapi juga dari ekspektasi sosial dan nilai-nilai yang hidup di masyarakat (Bryson, 2011).

Mandat organisasi tidak hanya bersifat membatasi, tetapi juga mengarahkan tindakan organisasi agar sesuai dengan tujuan kolektif yang telah disepakati. Mandat berperan sebagai *boundary-setting mechanism* yang membantu organisasi memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang sebaiknya dihindari (Hill & Hupe, 2009). Dalam praktiknya, mandat mengatur hubungan antara organisasi dan para pemangku kepentingan, sekaligus menegaskan tanggung jawab moral organisasi terhadap masyarakat. Dengan mengetahui mandatnya, organisasi mampu menavigasi perubahan lingkungan eksternal tanpa kehilangan arah strategisnya. Hal ini sangat penting terutama bagi lembaga pendidikan, termasuk pendidikan Islam, yang harus menyesuaikan kebijakan dengan nilai-nilai syariat serta regulasi pendidikan nasional.

Mandat berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan visi, misi, dan strategi organisasi. Bryson menyebutkan bahwa sebelum organisasi dapat menentukan ke mana ia akan pergi, terlebih dahulu ia harus memahami apa yang “harus” dilakukan (Bryson, 2011). Proses identifikasi mandat ini menjadi tahap awal dalam perencanaan strategis karena menentukan wilayah kebijakan dan kegiatan yang boleh dijalankan. Dalam konteks pendidikan, misalnya, mandat lembaga pendidikan Islam mencakup pelaksanaan pendidikan berbasis nilai-nilai syariah, pengembangan akhlak mulia, serta pembinaan spiritualitas peserta didik, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan berbagai regulasi pendidikan Islam di bawah Kementerian Agama.

Selanjutnya, mandat organisasi membantu membentuk arah strategis jangka panjang. Dengan memahami mandat secara mendalam, lembaga dapat menentukan prioritas strategis yang realistis dan sesuai dengan kapasitasnya. Bryson menekankan bahwa mandat yang terumuskan dengan baik akan membantu organisasi mengidentifikasi peluang kolaborasi, menyesuaikan sumber daya, dan menghindari konflik peran (Bryson, 2011).

Mandat juga memiliki fungsi pengarah dalam memastikan agar seluruh sumber daya organisasi digunakan untuk tujuan yang benar. Bryson menjelaskan bahwa dengan memahami mandat, organisasi dapat menghindari “*mission drift*” atau penyimpangan arah dari tujuan utamanya. (Bryson, 2011) Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, mandat berperan menjaga agar



program pendidikan, kurikulum, dan manajemen kelembagaan tetap selaras dengan prinsip-prinsip Islam, seperti keadilan (*'adl*), kejujuran (*ṣidq*), dan amanah (Samsul Bahri & Erni Qomariyah, 2023).

Dengan demikian, mandat organisasi dapat dipahami sebagai fondasi normatif yang mengarahkan dan membatasi jalannya organisasi agar tetap berorientasi pada nilai-nilai dan tujuan yang sah. Dalam perencanaan strategis pendidikan Islam, pemahaman terhadap mandat menjadi langkah awal yang sangat penting sebelum merumuskan visi, misi, dan strategi kelembagaan. Mandat memastikan bahwa seluruh tindakan organisasi memiliki legitimasi hukum, moral, dan spiritual. Sejalan dengan pandangan Bryson, mandat yang jelas akan membantu lembaga pendidikan Islam menciptakan keseimbangan antara kepatuhan terhadap regulasi formal dan komitmen terhadap nilai-nilai keislaman yang menjadi inti identitasnya.

Konsep Misi Organisasi dalam Kerangka Perencanaan Strategis

Dalam kerangka perencanaan strategis, misi organisasi merupakan elemen fundamental yang mendefinisikan tujuan utama, makna, dan arah tindakan organisasi. Inti dari perencanaan strategis adalah upaya menemukan dan memperjelas *purpose* (tujuan), *meaning* (makna), *values* (nilai), dan *virtue* (kebajikan) (Bryson, 2011). Misi menjadi wadah untuk merumuskan secara eksplisit alasan keberadaan organisasi, pihak yang dilayani, nilai-nilai yang dijunjung, serta hasil yang diharapkan dari setiap tindakan strategisnya (Schlesinger dkk., 2004). Dengan demikian, perumusan misi bukan sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan refleksi mendalam tentang makna dan orientasi keberadaan organisasi.

Bryson menegaskan bahwa klarifikasi misi bertujuan untuk menentukan tujuan sosial yang sah dan bermanfaat, serta filosofi dan nilai-nilai yang menjadi dasar pengambilan keputusan (Bryson, 2011). Apabila tujuan organisasi tidak berorientasi pada hasil yang bermanfaat secara sosial dan tidak dilandasi nilai-nilai kebajikan, maka organisasi akan kesulitan mempertahankan legitimasi dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan (Schlesinger dkk., 2004). Oleh sebab itu, misi berperan penting sebagai penuntun arah strategis dan sumber legitimasi internal maupun eksternal bagi keberlanjutan organisasi.

Lebih lanjut, Bryson menjelaskan bahwa misi organisasi harus mampu memberikan arah yang jelas dan fokus tindakan dalam proses perencanaan strategis (Bryson, 2011). Misi yang terumuskan dengan baik akan membantu organisasi mengidentifikasi arena tindakan utama, menentukan aturan dasar permainan dalam menjalankan program, serta menjadi acuan dalam merumuskan indikator kinerja. Melalui misi, organisasi dapat menetapkan batasan yang jelas mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang sebaiknya dihindari agar tetap konsisten dengan nilai dan tujuan utamanya (Krisnandi dkk., 2019).

Selain itu, kesepakatan atas misi organisasi di antara para pengambil keputusan dapat menjadi sumber kekuatan penting bagi organisasi. Bryson menjelaskan bahwa misi yang disepakati bersama mampu meningkatkan komitmen, rasa memiliki, dan keterlibatan anggota dalam mencapai tujuan bersama (Bryson, 2011). Artinya, misi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan tujuan, tetapi juga menjadi alat untuk menggerakkan anggota organisasi agar bekerja selaras dan saling mendukung. Organisasi dengan misi yang jelas dan kuat biasanya lebih mudah membangun semangat kerja, loyalitas, dan kebersamaan di antara para anggotanya.



Misi juga berfungsi sebagai kerangka evaluatif bagi organisasi. Bryson menekankan bahwa organisasi perlu secara berkala meninjau kembali misi yang dimilikinya untuk memastikan bahwa misi tersebut tetap relevan dengan kondisi sosial dan tuntutan lingkungan yang dinamis. Melalui evaluasi, organisasi dapat melakukan penyesuaian terhadap strategi dan prioritasnya tanpa kehilangan arah utama yang telah ditetapkan (Alegre dkk., 2018). Dengan demikian, misi menjadi titik acuan yang stabil sekaligus fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Selanjutnya, Bryson menjelaskan bahwa kejelasan misi merupakan faktor penentu dalam membangun legitimasi publik. Misi yang memuat tujuan yang dapat dibenarkan secara sosial dan bernilai kebajikan akan menciptakan kepercayaan dari masyarakat, donor, maupun pihak eksternal lainnya (Bryson, 2011). Kepercayaan ini merupakan aset penting dalam memastikan keberlanjutan sumber daya, dukungan politik, dan partisipasi masyarakat dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, kejelasan dan ketepatan misi menjadi fondasi dari seluruh proses perencanaan strategis yang efektif.

Secara keseluruhan, berdasarkan pandangan Bryson, misi organisasi dalam perencanaan strategis berfungsi sebagai panduan utama yang mengarahkan seluruh aktivitas, sumber daya, dan strategi organisasi agar selaras dengan nilai dan tujuan sosial yang ingin dicapai. Misi bukan hanya menjawab pertanyaan tentang apa yang dilakukan organisasi, tetapi juga mengapa hal itu penting dilakukan dan bagaimana hal itu memberi manfaat bagi masyarakat. Dengan misi yang jelas, organisasi dapat menciptakan nilai publik yang berkelanjutan dan mempertahankan legitimasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks pendidikan Islam, perumusan misi organisasi tidak hanya bertujuan menjelaskan arah strategis lembaga, tetapi juga mencerminkan filosofi dan ideologi pendidikan Islam itu sendiri. Menurut Bryson, misi berfungsi sebagai pedoman utama dalam mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan yang bermakna dan bernilai sosial (Bryson, 2011). Prinsip ini selaras dengan pandangan Mualimin yang menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam terpadu harus merumuskan misi yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan pengetahuan umum (Mualimin, 2017). Misi tersebut menjadi pembeda utama antara pendidikan Islam dan pendidikan konvensional karena tidak hanya mengejar keunggulan akademik, tetapi juga membentuk karakter spiritual peserta didik.

Keterkaitan Mandat dan Misi dalam Membentuk Arah, Legitimasi, dan Nilai Publik

Dalam kerangka perencanaan strategis menurut Bryson, mandat dan misi merupakan dua elemen fundamental yang saling melengkapi dalam mengarahkan organisasi menuju penciptaan nilai publik. Mandat adalah ketentuan formal maupun informal yang menetapkan apa yang harus, boleh, dan tidak boleh dilakukan oleh organisasi. Mandat bersumber dari peraturan, kebijakan, maupun ekspektasi pemangku kepentingan. Sementara itu, misi menjelaskan tujuan utama dan alasan keberadaan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan nilai apa yang ingin diwujudkan. Keduanya berperan sebagai fondasi dalam menentukan arah strategis organisasi, sebab mandat memberikan batasan normatif, sedangkan misi memberikan orientasi nilai dan tujuan yang ingin dicapai (Bryson, 2011).

Keterkaitan antara mandat dan misi menjadi krusial dalam membangun arah organisasi. Menurut Hill & Lynn dalam Bryson, Mandat berfungsi menetapkan “arena permainan”, yaitu



batasan legal dan normatif yang wajib dipatuhi, sedangkan misi menjadi “kompas” yang mengarahkan keputusan dan tindakan organisasi. Tanpa pemahaman yang jelas terhadap mandat, misi dapat melenceng dari kewajiban hukum dan etika. Sebaliknya, tanpa misi yang kuat, organisasi hanya akan beroperasi dalam kerangka kepatuhan semata tanpa visi strategis. Oleh karena itu, integrasi antara keduanya memastikan bahwa arah organisasi tetap selaras antara kewajiban dan aspirasi (Bryson, 2011). Menurut Larsen, pemimpin sekolah dan guru menginterpretasikan mandat formal mereka yakni kebijakan pendidikan, regulasi dan bagaimana misi sekolah mempengaruhi bagaimana mereka memberi ruang untuk inovasi dan demokrasi dalam pengajaran. Hal ini menunjukkan bahwa ketika mandat dan misi tidak sinkron, pelaksanaan bisa menjadi sangat mekanis atau justru terlalu bebas tanpa batas (Larsen, 2024).

Lebih lanjut, hubungan antara mandat dan misi juga menentukan legitimasi organisasi. Bryson menekankan bahwa legitimasi diperoleh ketika organisasi tidak hanya memenuhi mandat eksternal, tetapi juga memiliki misi yang secara moral dan sosial dapat dipertanggungjawabkan (Bryson, 2011). Misi yang dirumuskan dengan mempertimbangkan mandat akan menumbuhkan kepercayaan dari publik, karena menunjukkan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Legitimasi ini penting agar organisasi mendapatkan dukungan politik, sosial, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perannya.

Hal ini sejalan dengan temuan Athifah & Bayinah (2018) pada Yayasan PPPA Daarul Qur'an Nusantara, yang menunjukkan bahwa akuntabilitas publik dan transparansi laporan keuangan berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan donatur, sehingga memperkuat legitimasi lembaga (Athifah dkk., 2018). Dengan demikian, keterpaduan antara mandat dan misi, disertai pelaksanaan yang transparan dan akuntabel, menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan serta mewujudkan nilai publik yang berkelanjutan.

Hubungan antara mandat dan misi organisasi sangat penting dalam membentuk arah dan legitimasi organisasi. Bryson menjelaskan bahwa legitimasi hanya dapat diperoleh jika organisasi tidak sekadar mematuhi mandat eksternal, seperti peraturan, kebijakan, atau tuntutan pemangku kepentingan, tetapi juga memiliki misi yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan sosial (Bryson, 2011). Misi yang disusun dengan memperhatikan mandat akan menunjukkan komitmen organisasi terhadap nilai keadilan, akuntabilitas, dan transparansi, sehingga meningkatkan kepercayaan publik (Hendra & Fahlevi, 2024). Hal ini penting agar organisasi mendapatkan dukungan politik, sosial, serta sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran strategisnya.

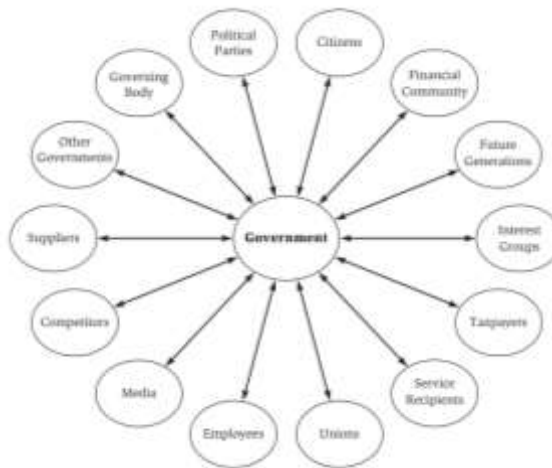
Dalam konteks pendidikan Islam, hubungan antara mandat dan misi juga memiliki peran sentral dalam membentuk arah lembaga. Mandat lembaga pendidikan Islam biasanya bersumber dari regulasi pemerintah serta nilai-nilai syariat Islam yang menjadi dasar operasionalnya. Misi lembaga kemudian dirumuskan untuk mencerminkan tujuan pendidikan yang holistik, mengembangkan intelektualitas, spiritualitas, dan akhlak peserta didik. Dengan memadukan mandat hukum dan misi nilai-nilai Islam, lembaga pendidikan dapat menjalankan fungsinya secara sah, relevan, dan bernilai publik, yaitu mencetak insan kamil yang bermanfaat bagi masyarakat dan sesuai dengan maqashid syariah (Maulida & Rusydiana, 2023).



Proses, Langkah, dan Pedoman dalam Merumuskan Misi Organisasi

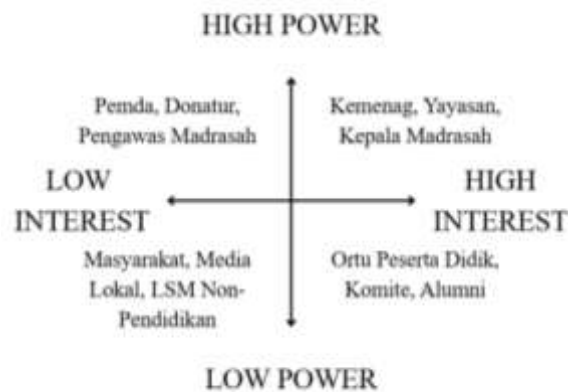
Merumuskan misi organisasi membutuhkan pendekatan sistematis agar menghasilkan pernyataan misi yang relevan dan bermakna. Menurut Bryson, proses ini dimulai dengan identifikasi mandat organisasi, yaitu kewajiban formal dan informal yang harus dipenuhi. Mandat membantu organisasi memahami batas kewenangan dan ruang gerak yang sah, sehingga misi yang dirumuskan tidak bertentangan dengan ketentuan eksternal yang berlaku. Tanpa pemahaman mandat, organisasi berisiko menyusun misi yang tidak realistis atau tidak sesuai arah hukum dan kebijakan publik yang mengikat.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*). Analisis ini penting karena organisasi publik dan nirlaba biasanya berinteraksi dengan banyak pihak yang memiliki kepentingan, seperti pemerintah, masyarakat, donor, pegawai, media, hingga pengguna layanan. Dengan memahami siapa yang berkepentingan dan apa yang mereka harapkan, organisasi dapat merancang misi yang mencerminkan aspirasi bersama. Bryson mengusulkan penggunaan alat seperti *Power vs Interest Grid* untuk memetakan pengaruh dan kepentingan para pemangku kepentingan, sehingga keputusan yang diambil lebih partisipatif dan inklusif.



Gambar 1.1. A Stakeholder Map for a Government (Bryson, 2011)

Salah satu metode yang disarankan oleh Bryson dalam menganalisis pemangku kepentingan adalah dengan menggunakan *Power-Interest Grid*, yaitu pemetaan pihak-pihak yang memiliki tingkat kekuasaan (*power*) dan kepentingan (*interest*) berbeda terhadap organisasi. Melalui analisis ini, organisasi dapat menentukan strategi komunikasi dan pelibatan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing stakeholder. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, analisis ini dapat membantu madrasah atau sekolah Islam dalam mengenali pihak-pihak yang perlu diajak berkolaborasi atau diberikan perhatian khusus dalam penyusunan misi dan perencanaan strategis.



Gambar 1.2. Pemetaan Stakeholder pada Lembaga Pendidikan Islam berdasarkan Power–Interest Grid (adaptasi dari Bryson)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa pemangku kepentingan seperti Kementerian Agama, Yayasan, dan Kepala Madrasah termasuk dalam kelompok dengan kekuasaan tinggi dan kepentingan tinggi, sehingga perlu dilibatkan secara langsung dalam perumusan misi. Sementara itu, orang tua peserta didik, komite, dan alumni juga memiliki kepentingan yang tinggi, meskipun tingkat kekuasaannya relatif lebih rendah, sehingga tetap memerlukan komunikasi dan pelibatan aktif. Adapun pihak seperti pemerintah daerah, donatur, dan pengawas madrasah memiliki kekuasaan tinggi namun kepentingan lebih rendah, sehingga strategi komunikasi yang digunakan lebih bersifat informatif dan konsultatif. Analisis ini membantu lembaga pendidikan Islam untuk menyusun misi yang selaras dengan kebutuhan dan harapan seluruh pihak yang berkepentingan.

Langkah penting dalam merumuskan misi organisasi menurut Bryson adalah menjawab enam pertanyaan mendasar yang membantu organisasi memahami esensi keberadaannya (Bryson, 2011).

1. “Siapa kita?”, yang mengajak organisasi untuk mengidentifikasi identitas, peran, dan karakter uniknya.
2. “Kebutuhan sosial atau politik apa yang kita penuhi?”, yang menuntut pemahaman terhadap masalah utama yang ingin dipecahkan.
3. “Apa yang kita lakukan untuk merespons kebutuhan tersebut?”, yakni menjelaskan bentuk layanan, program, atau aktivitas utama organisasi.
4. “Bagaimana hubungan kita dengan para pemangku kepentingan?”, agar misi mempertimbangkan ekspektasi pihak-pihak yang terlibat.
5. “Apa filosofi, nilai, dan budaya kita?”, yang membantu memastikan bahwa misi selaras dengan nilai-nilai organisasi.
6. “Apa yang membuat kita unik?”, yaitu penegasan terhadap keunggulan atau ciri khas yang membedakan organisasi dari yang lain.

Menurut Bryson, menjawab enam pertanyaan ini akan menghasilkan pernyataan misi yang jelas, bermakna, dan membumi, sehingga dapat menjadi arah strategis organisasi dalam jangka panjang.



Tahapan berikutnya adalah audit budaya organisasi (*culture audit*), yakni proses mengenali nilai, filosofi, dan norma internal yang selama ini membentuk perilaku organisasi. Audit ini penting karena misi yang baik harus sejalan dengan karakter dan nilai dasar organisasi. Jika tidak ada keselarasan antara misi dan budaya organisasi, maka implementasi misi akan menghadapi hambatan internal. Oleh karena itu, Bryson menyarankan agar penyusunan misi melibatkan diskusi internal yang terbuka untuk menyepakati nilai-nilai utama organisasi.

Setelah itu, tim perencana dapat menyusun draft pernyataan misi. Draft ini dibahas bersama untuk mendapatkan konsensus, karena kesepakatan merupakan sumber kekuatan organisasi. Misi yang disepakati bersama akan meningkatkan komitmen anggota dan memberi arah yang jelas terhadap pencapaian tujuan strategis. Bryson juga menekankan pentingnya misi yang dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui indikator yang terkait, agar organisasi dapat menilai sejauh mana keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Selain itu, organisasi dianjurkan untuk menyusun slogan atau kalimat singkat yang mencerminkan esensi misi, sehingga mudah diingat dan diterapkan oleh seluruh anggota.

Langkah terakhir adalah mensosialisasikan dan menginternalisasi misi ke seluruh bagian organisasi. Misi tidak boleh hanya menjadi dokumen formal, tetapi harus menjadi pedoman hidup organisasi yang digunakan dalam setiap pengambilan keputusan. Bryson menegaskan bahwa organisasi yang melupakan misinya akan kehilangan arah, mudah terjebak dalam kepentingan sesaat, dan berpotensi kehilangan legitimasi publik. Karena itu, misi harus ditinjau ulang secara berkala untuk memastikan kesesuaiannya dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan *stakeholder*.

Dalam pendidikan Islam, perumusan misi lembaga tidak hanya menekankan pencapaian akademik, tetapi juga pembentukan karakter Qur'ani. Seperti dijelaskan oleh Siregar (2022), visi dan misi madrasah diarahkan untuk membentuk peserta didik yang berakhlakul karimah dan berkepribadian Qur'ani (Yoga dkk., 2024). Prosesnya melibatkan berbagai pihak agar misi yang dirumuskan mencerminkan nilai-nilai Islam dan kebutuhan pendidikan masa kini. Dengan demikian, misi menjadi panduan strategis untuk mencetak insan kamil yang unggul secara intelektual dan spiritual.

Relevansi Misi Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam

Dalam teori Bryson, misi organisasi bukan hanya pernyataan ideal, tetapi harus diterjemahkan ke dalam tindakan nyata melalui kebijakan, program, dan budaya organisasi (Bryson, 2011). Misi berfungsi sebagai pedoman utama dalam menentukan prioritas strategis, mengalokasikan sumber daya, dan menilai keberhasilan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, misi harus mencerminkan nilai-nilai Islam seperti *tauhid*, *amanah*, *ihsan*, dan *rahmatan lil 'alamin*, yang menjadi dasar arah pengembangan peserta didik dan tata kelola sekolah (Heri, 2018).

Konsep misi organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Bryson menekankan pentingnya pernyataan tujuan yang jelas, relevan, dan bermakna bagi seluruh pemangku kepentingan. (Bryson, 2011) Dalam konteks lembaga pendidikan, misi menjadi dasar yang mengarahkan seluruh kegiatan akademik, administratif, dan sosial agar selaras dengan nilai dan tujuan yang ingin dicapai (Abidin & Imaduddin, 2023). Adaptasi konsep ini dalam lembaga pendidikan Islam menuntut agar misi



tidak hanya bersifat rasional dan strategis, tetapi juga mengandung dimensi spiritual dan moral yang sejalan dengan ajaran Islam. Dengan demikian, misi lembaga pendidikan Islam berfungsi sebagai panduan yang menyatukan visi keilmuan dengan nilai-nilai keagamaan dan kemanusiaan.

Bryson menjelaskan bahwa misi organisasi yang baik harus mencakup tiga elemen utama: tujuan utama (*purpose*), nilai-nilai inti (*core values*), dan sasaran penerima manfaat (*beneficiaries*). (Bryson, 2011) Dalam lembaga pendidikan Islam, ketiga elemen ini diadaptasi dengan menambahkan dimensi religius seperti pengabdian kepada Allah (*ibadah*), pembentukan *insan kamil* (manusia paripurna), serta tanggung jawab sosial terhadap umat (Natadireja & Nurachadijat, 2023). Oleh karena itu, misi pendidikan Islam memuat tujuan untuk melahirkan peserta didik yang beriman, berilmu, dan berakhlak mulia (Siregar, 2025). Adaptasi ini menunjukkan bahwa perumusan misi bukan hanya urusan teknis, tetapi juga teologis, karena menyangkut pandangan tentang hakikat manusia dan tujuan hidup.

Selanjutnya, Bryson menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder involvement*) dalam proses perumusan misi agar tercipta legitimasi dan rasa memiliki bersama. Dalam lembaga pendidikan Islam, para pemangku kepentingan mencakup guru, peserta didik, orang tua, yayasan, Kementerian Agama, serta masyarakat sekitar. Setiap pihak memiliki kontribusi dan harapan terhadap arah pendidikan Islam. Oleh karena itu, proses penyusunan misi di lembaga pendidikan Islam perlu dilakukan secara partisipatif dan musyawarah, mencerminkan nilai *syura* (musyawarah) dalam Islam, sehingga hasilnya mencerminkan aspirasi kolektif dan kebutuhan umat (Idwin dkk., 2025).

Bryson juga menyatakan bahwa misi organisasi sebaiknya dapat diukur melalui indikator kinerja yang jelas agar efektivitas pelaksanaannya dapat dievaluasi. Dalam pendidikan Islam, ukuran keberhasilan misi tidak hanya dilihat dari capaian akademik atau jumlah lulusan, tetapi juga dari tingkat internalisasi nilai-nilai Islam dalam perilaku peserta didik dan kontribusi sosial mereka. Evaluasi ini sejalan dengan prinsip *muhasabah* dalam Islam, yaitu refleksi diri untuk memastikan bahwa setiap langkah organisasi tetap berada di jalan yang benar dan bernilai ibadah (Natadireja & Nurachadijat, 2023).

Selain itu, Bryson menegaskan bahwa misi organisasi harus dikomunikasikan secara luas dan menjadi acuan dalam setiap kebijakan dan keputusan strategis. Dalam lembaga pendidikan Islam, misi biasanya tercantum di dinding sekolah, dokumen kurikulum, dan kegiatan pembelajaran. Misi ini harus hidup dalam budaya sekolah, menjadi inspirasi bagi guru dan siswa, serta menjadi dasar penilaian program dan kebijakan. Dengan demikian, misi tidak hanya menjadi pernyataan formal, tetapi juga roh penggerak seluruh aktivitas lembaga.

KESIMPULAN

Perencanaan strategis merupakan suatu proses sistematis untuk mengarahkan langkah organisasi agar selaras dengan tujuan dan nilai-nilai yang ingin dicapai. Dalam kerangka Bryson, mandat dan misi menjadi dua pilar utama yang saling melengkapi dalam membentuk arah strategis organisasi. Mandat organisasi berfungsi sebagai batasan dan tuntutan eksternal (*the musts*), yang menentukan kewajiban dan tanggung jawab organisasi berdasarkan regulasi, kebijakan, serta harapan para pemangku kepentingan. Sementara itu, misi merupakan ekspresi internal dari tujuan



mendasar organisasi (*the wants*), yang menjelaskan mengapa organisasi ada, nilai-nilai apa yang dipegang, dan arah capaian yang ingin diwujudkan.

Keterpaduan antara mandat dan misi menjadi kunci dalam menciptakan nilai publik dan legitimasi. Mandat memberi dasar hukum dan arah kewajiban, sedangkan misi memberikan makna, motivasi, serta orientasi tindakan. Dalam proses perencanaan strategis, langkah penting seperti analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*), klarifikasi nilai, serta perumusan tujuan strategis membantu organisasi untuk menyusun misi yang relevan, dapat diukur, dan berdaya guna.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, mandat bersumber dari regulasi pemerintah (seperti Kementerian Agama), visi pendidikan nasional, serta ajaran Islam itu sendiri yang menekankan pembentukan insan kamil. Misi pendidikan Islam kemudian diadaptasi agar tidak hanya mengejar keunggulan akademik, tetapi juga menanamkan nilai-nilai spiritual, moral, dan karakter Islami.

Dengan demikian, mandat dan misi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga menjadi panduan strategis dan moral yang mengarahkan seluruh proses manajemen, pengambilan keputusan, serta pengembangan program pendidikan. Keberhasilan lembaga pendidikan Islam bergantung pada sejauh mana misi dan mandatnya dipahami, diinternalisasi, dan diimplementasikan secara konsisten dalam seluruh aktivitas kelembagaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., & Imaduddin. (2023). Manajemen Kurikulum Terpadu dalam Membentuk Insan Kamil (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Ma'ruf, Kediri). *Attanwir : Jurnal Kajian Keislaman dan Pendidikan*, 14(1). <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p372.3>
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Organization*, 24(4), 456–473. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.82>
- Athifah, A., Bayinah, A. N., & Bahri, E. S. (2018). Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Transparansi Laporan Keuangan Terhadap Kepercayaan Donatur pada Yayasan PPPA Daarul Qur'an Nusantara. *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 2(1), 54–74. <https://doi.org/10.21070/perisai.v2i1.1496>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4 ed.). John Wiley & Sons.
- Hendra, & Fahlevi, A. H. (2024). Implementation of Good Corporate Governance (GCG) Principles in PDAM Tirta Ogan, Ogan Ilir District. *IAPA International Conference*, 187–405. <https://doi.org/10.23920/jphp.v1i2.292.1>
- Heri, T. (2018). Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Tauhid. *Rausyan Fikr : Jurnal Pemikiran dan Pencerahan*, 14(1). <https://doi.org/10.31000/rf.v14i1.674>
- Hill, M., & Hupe, P. (2009). Implementing Public Policy. In *SAGE Publications Ltd.* SAGE Publications Ltd.
- Idwin, M., Kustati, M., & Amelia, R. (2025). Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam dalam Perspektif Manajemen Pendidikan. *Jurrafi: Jurnal Riset Rumpun Agama dan Filsafat*, 4, No.1(April), 604–620.
- Jamaluddin, M., Rahmatullah, A., & Farid, M. (2025). Library Research Methodology in Education: Fundamental Concepts and Implementation. *COGNITIVE: Jurnal Pendidikan dan*



- Pembelajaran*, 3(2), 128–137. <https://doi.org/10.61743/cg.v3i2.160>
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). Pengantar Manajemen. In Melati (Ed.), *Pengantar Manajemen*. LPU-UNAS.
- Larsen, E. (2024). Mission and mandates: school leaders' and teachers' professional discretion in enacting education for democracy. *International Journal of Leadership in Education*, 27(3), 661–685. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1893390>
- Maulida, S., & Rusydiana, A. S. (2023). What is Islamic Management? A Previous Studies. *Management and Sustainability*, 1(1). <https://doi.org/10.58968/ms.v1i1.288>
- Mualimin. (2017). Lembaga Pendidikan Islam Terpadu. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 99. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i1.2099>
- Natadireja, U., & Nurachadijat, K. (2023). Evaluasi Pendidikan Menuju Insan Kamil dalam Perspektif Filsafat Ilmu. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 253–267. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i2.929>
- Rainey. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4 ed.). John Wiley & Sons. www.wiley.com/college/rainey
- Samsul Bahri, & Erni Qomariyah. (2023). Reformasi Manajemen Kelembagaan Dan Kurikulum Pendidikan Muhammad Abduh Di Mesir. *Journal Publicuho*, 6(3), 1156–1166. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i3.310>
- Schlesinger, M., Mitchell, S., & Gray, B. H. (2004). Restoring public legitimacy to the nonprofit sector: A survey experiment using descriptions of nonprofit ownership. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 33, Nomor 4). <https://doi.org/10.1177/0899764004269431>
- Siregar, F. I. (2025). Kontribusi Ibn Khaldun terhadap Konsep Insan Kamil dalam Pendidikan Islam Modern. *Jurnal Pendidikan Tambusa*, 9(1), 11077–11089.
- Yoga, I., Marpaung, P., Marpaung, M. U., Sitorus, M. F., & Iskandar, T. (2024). *Implementasi Visi Misi Madrasah Dalam Mewujudkan Siswa Yang Berakhlak Qurani Di MTsS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjungbalai*. 9.