

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesantren dituntut untuk melakukan langkah-langkah strategis yang mampu meningkatkan mutu pendidikan. sebab seiring perubahan yang terus bergulir, pesantren dihadapkan pada akselerasi mutu pendidikan yang menuntut kesesuaian *output* pendidikan dengan alur perkembangan sains dan teknologi. Perbaikan mutu pendidikan yang selama ini dilaksanakan oleh pesantren dinilai kurang efektif, karena lebih bersifat *input oriented*. Paradigma ini memberikan pemahaman bahwa perbaikan mutu pendidikan di pesantren bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor *input* pendidikan, tapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Pola pendidikan pesantren harus didasarkan atas kebutuhan masyarakat dan suatu paradigma yang senantiasa berorientasi pada perbaikan mutu pendidikan yang berkelanjutan.¹

Pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan islam tertua di Indonesia yang hadir bersamaan dengan wali songo sekitar 3-4 abad yang lalu. Eksistensinya memiliki fungsi menjadi pusat pembelajaran untuk *tafaquh fiddin* (mendalami ilmu agama) sebagai pedoman hidup dengan penekanan kepentingan moral dalam bermasyarakat². Dari sisi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga merupakan sistem kependidikan yang tumbuh dan berkembang dari kultur yang bersifat *indigeneous*³, oleh sebab itu pesantren memiliki keterkaitan yang sangat erat yang tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya.

¹ Siswanto, S. (2015). Desain mutu pendidikan pesantren. KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman, 23(2), 259-275.

² Mastuhu, 1994, *Dinamika Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur atau Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta, INIS. Hal. 3

³ Nurkholis madjid, 1997, *Bilik-Bilik pesantren: sebuah potret perjuangan*, Jakarta, paramadina. Hlm. 3

Masyarakat Jawa Barat memiliki sejarah keislaman masa lalu yang kuat berbalut budaya terimplementasikan dalam kehidupan keseharian yang tidak terlepas dari warisan budaya para pendahulu. Warisan terdahulu bukan hanya dalam bentuk benda-benda pusaka, akan tetapi dalam bentuk adat/tradisi turun temurun yang berpusat pada keraton dan figur-figur masa lalu yang kemudian dituangkan dalam teks-teks bernuansa keagamaan. Secara implisit, nilai-nilai penanaman nasionalisme dalam teks-teks keagamaan Islam di Jawa Barat dipandang masih sangat kuat. Hal itu dimungkinkan karena nilai-nilai budaya Sunda masih sangat kuat berkembang melalui teks-teks dan adat/tradisi di masyarakatnya. Perpaduan budaya-agama yang merujuk pada figur-figur tertentu masih sangat kuat dalam penanaman nasionalisme khususnya di lembaga pendidikan keagamaan seperti pondok pesantren.⁴

Cianjur identik dengan slogan *Ngaos, Mamaos Maenpo*-nya yang sudah terkenal di tanah air, selain itu kelestarian tradisi dan budayanya yang sangat luhur menunjukkan bahwa cianjur sangat khas dengan kearifan lokalnya, Cianjur Kota Santri bukan hanya slogan belaka namun jauh daripada itu melibatkan berbagai macam dinamika sejarah dari masa kemasa. Salah satunya yang berkontribusi dalam melestarikan tradisi tersebut adalah Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibaregbeg Cibeber Cianjur.⁵

Menelisik sedikit tentang kiprah santri dan pesantren di Kabupaten Cianjur seolah tidak ada habisnya, dengan ragam kebudayaan pesantren yang khas dan memiliki ciri tersendiri menunjukkan umat beragama di Cianjur sangat menjunjung tinggi toleransi, hal tersebut dinilai dari dua arus moderasi budaya leluhur tokoh pendahulu kabupaten Cianjur serta sejalan dengan karakter dan sikap masyarakat yang sopan, santun, dan hidup

⁴ <https://www.republika.co.id/berita/r2r4eb415/nasionalisme-dalam-teks-keagamaan-islam-di-jawa-barat>

⁵ <https://mudanews.com/jawa-barat/2021/10/24/spirit-hari-santri-nasional-sejarah-santri-pesantren-di-cianjur/>

rukun dengan akulturasi budaya islami yang diakulturasikan melalui budaya *ngaos* (atau proses santri dalam menimba ilmu ke-agamaan islam dipesantren) yang menjadikan tradisi *subaltern of knowledge* tercipta membentuk watak santri sebagai sosok yang arif dan bijaksana. Literasi dan investasi dalam pendidikan maka menjadi penunjang apalagi tentang pentingnya memperhatikan santri dan pendidikan pesantren menjadi hal yang krusial di Cianjur, dibelahan bumi manapun, pendidikan adalah aspek yang terpenting dalam pembangunan sumber daya manusia yang menjadi kewajiban pemerintah untuk melaksanakannya.⁶

Menyadari akan hal tersebut, sebagian besar pesantren mengembangkan pendidikan guna mencoba memperbaiki dirinya dengan suatu kemajuan. Dalam keadaan persaingan yang demikian itu, maka setiap penyelenggara dan pengelola pendidikan hendaknya mengupayakan peningkatan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu atau *quality* sebagai produk pendidikan.⁷ Pendidikan pesantren perlu didukung oleh sistem manajemen yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikannya, seperti lembaga pendidikan lain pada umumnya. Sebab pendidikan pesantren merupakan proses sosial yang berkenaan dengan usaha manusia melalui bantuan manusia lain dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sesuatu yang sangat penting dan harus dikuasai agar mampu menempatkan diri sebagai manusia yang unggul, artinya sebagai prasyarat mengantisipasi perubahan-perubahan agar suatu bangsa pada tidak ketinggalan. Perlu pula ditanyakan, bahwa eksistensi suatu bangsa pada era globalisasi sangat diwarnai oleh perlombaan untuk mencapai puncak ilmu pengetahuan. Ini artinya penguasaan bidang ilmu dan teknologi dalam kadar yang memadai sangat

⁶ *Ibid.* hal.3.

⁷ Maâ, A. H., & Jasminto, J. (2019). UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN TRADISIONAL DI ERA MILLENNIAL. *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 49-61.

diperlukan agar masyarakat dapat meningkatkan kemampuan kreativitas, pengembangan, dan penerapan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) sebagai tuntutan yang mutlak dalam kehidupan global.⁸

Terdapat beberapa tantangan yang tengah dihadapi oleh sebagian besar pesantren dalam melakukannya, yaitu: (1) Image pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan yang tradisional, tidak modern, informal dan bahkan teropikan sebagai sebuah lembaga yang melahirkan teorisme, telah mempengaruhi pola pikir masyarakat untuk meninggalkan dunia pesantren; (2) Sarana dan prasarana penunjang yang terlihat masih kurang memadai; (3) Sumber daya manusia yang terbatas; (4) Aksesibilitas dan networking yang lemah; (5) Manajemen kelembagaan yang masih tradisional; (6) Belum mandiriya kelembagaan ekonomi pesantren; dan (7) Kurikulumnya masih belum berorientasi pada *life skill* santri dan masyarakat.⁹

Generasi baru tidak akan terlepas dari visi, misi dan tujuan pendidikan Islam secara umum dan untuk meneruskan perjuangan dan cita-cita para pendiri pesantren. Sistem yang berlaku dan komponen yang ada harus mampu mencapai pada cita-cita yang telah dirancang, Seperti kurikulum, manajemen, SDM, budaya organisasi, dan sebagainya. Dengan demikian secara sepiantas pesantren tidak berbeda dengan dengan lembaga pendidikan lainnya. Sejarah mencatat bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan yang sudah sejak lama dikenal sebagai wahana pengembangan masyarakat (*community development*).¹⁰

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan dan membentuk kepribadian bangsa yang berbudi luhur serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu berkompetisi

⁸ *Ibid.* hal.2.

⁹ Syaifuddin Amir, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren* (Jakarta : Depag RI, 2006),78.

¹⁰ Fadhillah, K. (2016). Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor). *At-Ta'dib*, 10(1).

dalam persaingan dunia global. Untuk mencapainya dengan meningkatkan mutu pendidikan. Optimalisasi kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan yang kompleks, yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem pembelajaran.

Perkembangan maju tidaknya suatu negara dapat dilihat dari salah satu aspek yaitu aspek pendidikan. Perkembangan pendidikan merupakan tolak ukur bagaimana bangsa dapat berkembang dengan baik, untuk itu diperlukan upaya-upaya strategis dan terarah untuk meningkatkan kualitas dan mutu dari pendidikan tersebut. Mengutip seorang ahli pendidikan, lebih spesifik tokoh manajemen dan kebijakan pendidikan, Fullan bahwa *“yesterday's scores will not win tomorrow's ball games.”* Ini menggambarkan bahwa pendidikan begitu sangat penting dan strategis untuk mempersiapkan generasi baru mampu hidup dan sukses menjalani kehidupan di masa depan. Bahkan kehancuran suatu negara dan bangsa pun ditentukan oleh kondisi mutu dan kualitas pendidikan negara dan bangsa tersebut.¹¹

Pesantren, sekolah dan madrasah merupakan lembaga penyelenggara pendidikan di Indonesia. Masing-masing lembaga pendidikan tersebut telah diatur dan diakui oleh pemerintah dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pesantren ditetapkan sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan keagamaan (Pasal 30 ayat 4). Sedangkan sekolah dan madrasah merupakan lembaga pendidikan formal yang mempunyai jenjang pendidikan dasar dan menengah (Pasal 17 dan 18).¹²

¹¹ Kholili, A. N., & Fajaruddin, S. (2020). Manajemen strategik peningkatan mutu lembaga pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 53-69.

¹² Yahya, F. A. (2015). Problem Manajemen Pesantren, Sekolah Dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output. *EL TARBAWI*, 8(1), 93-109.

Menurut Suderajat, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.¹³ Begitu juga dengan pesantren, Pesantren dikatakan bermutu jika *output* yang dihasilkannya mampu menyatukan antara pendidikan agama dengan pendidikan umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat.¹⁴ Artinya, keseimbangan dalam diri *output* pendidikan pesantren merupakan kebutuhan primer. Keseimbangan antara aspek yang transendental dengan yang *profane* dalam formulasi ini dan tujuan dari Pendidikan Islam tertuang di kerangka *terminology* pendidikan Islam sendiri. Seperti Muhammad Kamal Hasan yang dikutip oleh Yasmadi memberikan terminologi Pendidikan Islam yaitu suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang meliputi intelektual, spiritual, emosi dan fisik, sehingga seorang muslim disiapkan dengan baik untuk melaksanakan tujuan-tujuan kehadirannya oleh Tuhan sebagai hamba dan wakilnya di dunia.¹⁵

Perkembangan lembaga pendidikan Islam tidak bisa dikatakan berhenti di tempat (stagnan) begitu saja, Untuk terjaminnya kualitas pendidikan, dibutuhkan kinerja yang serius dan konsisten, terutama penyelenggara pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi), pemerintah pusat dengan dinahkodai dari Kementerian Pendidikan Nasional maupun pemerintah daerah peran serta masyarakat sekitar serta orang tua peserta didik. Sebab, dalam sistem pendidikan saat ini, peningkatan mutu dan kualitas pendidikan tidak hanya dibebankan pada sekolah dan

¹³ Prim Masrokan Mutohar, M. P., & Masduki, H. (2019). *Manajemen Strategik Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi*. hal.9

¹⁴ *Ibid*, hal.3.

¹⁵ *Ibid*, hal.5.

kementerian pendidikan yang terkait, tetapi menjadi tanggung jawab bersama antara berbagai unsur sekolah termasuk masyarakat sekitar. Oleh karena itu, peran serta masyarakat dan tokoh masyarakat harus senantiasa ikut serta dan pro-aktif terhadap peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Untuk menjamin peningkatan mutu dan kualitas pendidikan lebih terukur dan terarah, diperlukan kegiatan yang terprogram dengan baik, direncanakan dan dapat diukur dalam wujud manajemen mutu yang salah satunya adalah manajemen Strategi.

Perumusan strategi akan mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara riil dan orientasi pengembangannya. Eksistensi lembaga pendidikan Islam di Indonesia terutama dalam bentuk pesantren telah cukup tua, seiring dengan keberadaan para penyebar Islam. Lembaga tersebut mengalami berbagai perkembangan dengan berdirinya madrasah, sekolah umum, perguruan tinggi, dan lembaga kursus serta pelayanan umat.

Pondok Pesantren Al-Istiqomah yang berada di desa Cibaregbeg, Kecamatan Cibeber, Kabupaten Cianjur merupakan salah satu pesantren yang berusaha meningkatkan mutu pendidikannya melalui sistem manajemen terbuka. Hal ini tercermin dari dinamika pendidikan di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibaregbeg, sejauh dapat peneliti kaji, selalu melakukan kegiatan terencana, terkendali dan perbaikan secara terus-menerus (*continuity*) melalui mekanisme musyawarah untuk mufakat. Peningkatan mutu pendidikan yang menjadi objek utama dari penelitian ini, sejauh pengamatan awal, telah berjalan dengan baik karena ditopang oleh sistem manajemen terbuka yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Istiqomah.

Pondok Pesantren Al-Istiqomah Salah satu lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab menjaga moral bangsa, pada sisi lain pesantren tersebut memiliki kemampuan penyesuaian dengan berbagai dinamika arus kemajuan agar eksistensinya tidak tergerus jaman. Dinamika ini dapat dilihat dari tiga segi, yaitu dinamika materi (bahan yang diajarkan),

dinamika administrasi, dan manajemen. Berbagai dinamika ini diniscayakan untuk dapat diadopsi pesantren agar memperoleh pengakuan dalam dimensi kenegaraan dan kemasyarakatan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dan survei di lapangan, ditemukan masalah secara spesifik yang terjadi di pondok pesantren Al-Istiqomah, yaitu standar-standar pendidikan yang ditentukan belum berjalan dengan optimal sehingga mutu pondok pesantren tersebut belum meningkat. Masalah yang terjadi di Pondok Pesantren Al-Istiqomah yaitu masih dijumpai beberapa kondisi yang melatarbelakangi penelitian ini, yaitu keadaan sumberdaya manusia belum memenuhi standar kompetensi sebagaimana yang disyaratkan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kemudian terlihat budaya organisasi yang kurang optimal, padahal di lingkungan Pondok Pesantren Al-Istiqomah telah diatur dan ditetapkan dalam beberapa keputusan Yayasan yang meliputi peraturan tentang etika, etos kerja, dan kedisiplinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengurus Pondok Pesantren masih dijumpai tingkat ketidakhadiran guru (dengan berbagai alasan) dan keterlambatan kerja (proses belajar) yang relatif tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang telah ditetapkan belum sepenuhnya menjadi norma yang ditaati oleh anggota organisasi. Sementara itu, sistem pemondokan atau *boarding school* yang diterapkan pesantren Al-Istiqomah belum maksimal, hal ini dibuktikan dengan aktivitas santri di asrama kurang adanya pembinaan dari Pembina Pesantren sehingga memungkinkan tidak tercapainya kompetensi santri, kemudian program penunjang akademik santri yang masih tergolong kurang.

Lembaga pendidikan secara umum semakin berkembang, setidaknya secara kuantitas, akan tetapi dalam pemenuhan kriteria-kriteria produk lembaga-lembaga pendidikan yang berkualitas di Kabupaten Cianjur sebagaimana tercantum dalam dokumen Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kabupaten Cianjur Tahun 2016-2021 masih belum tercapai.

Peningkatan mutu pendidikan pesantren tidak terlepas dari usaha perubahan dan peningkatan yang diterapkan oleh seluruh unsur-unsur pendidikan di lingkungan pesantren yang meliputi santri sebagai peserta didik, kyai atau ustadz sebagai pendidik, interaksi antara santri dengan kyai (*interaksi edukatif*), tujuan pendidikan, materi pendidikan, alat dan metode serta lingkungan pendidikan. Sebagai sebuah organisasi pendidikan, pesantren dituntut mampu mengelola unsur-unsur pendidikan tersebut dengan mengimplementasikan sistem manajemen yang baik.

Kajian tentang pendidikan pesantren tidak akan pernah surut dalam perkembangan keilmuan. Meskipun saat ini tantangan dan problematika kian beragam, namun pesantren tetap menjadi pilihan masyarakat untuk pendidikan anak-anak mereka agar menjadi pribadi yang bermartabat. Pendidikan pesantren di masa lalu telah banyak melahirkan generasi kreatif, tegar, mandiri dan bermartabat. Hal ini sejalan dengan essensi tujuan Pendidikan Nasional yaitu adanya upaya untuk memartabatkan bangsa. Selama ini, perencanaan strategi secara luas diyakini dapat menjawab semua permasalahan. Fred R. David mendefinisikan manajemen Strategi sebagai *“the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*. manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.¹⁶

Seperti yang tercantum dalam Al-Qur'an Surah Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

¹⁶ Saepudin, A., Jahari, J., & Sulhan, M. (2020). *Manajemen Strategi Pengelolaan SMP Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Kabupten Bandung Barat*. Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam, 6(1), 34-51.

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Hasyr:18)¹⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan pondok pesantren Al-Istiqomah tidak hanya menjadikan pesantren ini bertahan dan berkembang tetapi juga dapat mempertahankan proses pendidikan pesantrennya. Sehingga penelitian tentang manajemen strategi pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan islam menjadi penting untuk mempertahankan fungsi utama pesantren yaitu transmisi dan transfer ilmu agama Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan penciptaan kader-kader ulama supaya dapat dipertahankan.

Fenomena mutu pendidikan yang terjadi pada Pondok Pesantren Al-Istiqomah menarik untuk diteliti, sehingga masalah ini penting untuk dijelaskan dan dielaborasi secara ilmiah dalam suatu penelitian dengan judul “Manajemen Strategi Pondok Pesantren dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam (Penelitian di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibaregbeg Cibeber Kabupaten Cianjur)”.

¹⁷ Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir al-misbah*. Jakarta: lentera hati, 2.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis merumuskan masalah pokok dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana manajemen strategi dalam peningkatkan mutu pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Istiqomah?
2. Bagaimana evaluasi pelaksanaan strategi peningkatan mutu di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur?
3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan konsep manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan islam di pesantren dengan fokus memotret peningkatan mutu pendidikan islam di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memotret:

- a. Perencanaan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan islam di Pondok Pesantren Al-istiqomah Cibeber Cianjur.
- b. Pelaksanaan rencana strategi di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur.
- c. Perbaikan mutu pendidikan dalam implementasi rencana strategi di Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat :

a. Teoritis (Akademis)

- 1) Menawarkan konsep tentang peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi manajemen strategi bagi pondok pesantren untuk menjamin keberlangsungan pesantren itu sendiri.
- 2) Dapat dijadikan pedoman khususnya bagi Pondok Pesantren Al-Istiqomah Cibeber Cianjur, umumnya bagi seluruh pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren itu sendiri.
- 3) Sebagai petunjuk dalam memaksimalkan fungsi pendidikan pondok pesantren tradisional sehingga mampu mencetak para lulusan yang berkualitas (ulama-intelekt) dan sekaligus menempatkan posisi pondok pesantren dalam daya tawar yang tinggi sekaligus tetap mempertahankan dirinya sebagai agen perubahan sosial demi kemaslahatan masyarakat.

b. Praktis (Aplikatif)

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu Pendidikan Islam, terutama yang berkaitan dengan manajemen mutu pondok pesantren. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi semacam rekomendasi ilmiah kepada pemerintah dalam bentuk kebijakan yang akan diterapkan, sehingga pondok pesantren yang bermutu menjadi pilar utama dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional.

E. Kerangka Pemikiran

Untuk memetakan permasalahan penelitian ini, penyusun menggunakan tiga tahapan teoritik: *Grand theory, middle range teori dan operational theory/applied theory*.

Grand theory dalam penelitian ini adalah manajemen. Menurut Wehrich & Koontz *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.*¹⁸ Manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang efisien. Unsur Manajemen di kenal dengan 7 M. *Man, Money, Material, Methods, Machines, Market, Minute.*¹⁹

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh kode etik²⁰.

Middle Range Theori yang digunakan adalah 5 P's Minzberg, memperluas dan mendefinisikan strategi dalam "5 P's of strategy"²¹, yaitu: 1) *Strategy as a Plan* Strategi sebagai sebuah perencanaan terdahulu secara sadar dan sengaja mendahului berbagai tindakan yang akan dilakukan, yang kemudian dikembangkan dan diimplementasikan agar mencapai suatu tujuan. 2) *Strategy as a Ploy* Strategi merupakan suatu manuver yang spesifik untuk memberi isyarat

¹⁸ Umam, M. K. (2019). Lembaga Pendidikan Islam Dalam Telaah Lingkungan Strategik. *Jurnal Tinta*, 1(2), 16-29.

¹⁹ Sugiyono, P. D. (2013). Metode penelitian manajemen. *Bandung: Alfabeta*, CV. 4

²⁰ Fattah, N. (2011). Landasan Teori Manajemen Pendidikan, cet XI. 1.

²¹ Umam, M. K. (2019, November). Innovation of Transformative Islamic Education Strategy. In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars* (Vol. 3, No. 1, pp. 510-521).

mengancam kepada kompetitor. 3) *Strategy as a Pattern* Sebuah pola yang menunjukkan adanya serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengejar sebuah tujuan. 4) *Strategy as a Position* Berbagai keputusan yang dipilih perusahaan untuk memosisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. 5) *Strategy as a Perspective* Perspektif dari para *strategist* (pembuat keputusan strategis) di dalam memandang dunianya. manajemen Strategis (*Strategic management*).

Manajemen Strategis menurut David *Strategic management can be defined as the formulation, implementation and evaluation of actions that will enable an organization to achieve its objectives.*²² Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan. Pendapat selanjutnya Hunger & Whelen *Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.*²³ Manajemen strategis adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan strategi, pelaksanaan dan evaluasi.

Nawawi menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada

²² Anisa, C., & Rahmatullah, R. (2020). Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 70-87.

²³ Khorri, A. (2016). Manajemen strategik dan mutu pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 75-99.

optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.²⁴

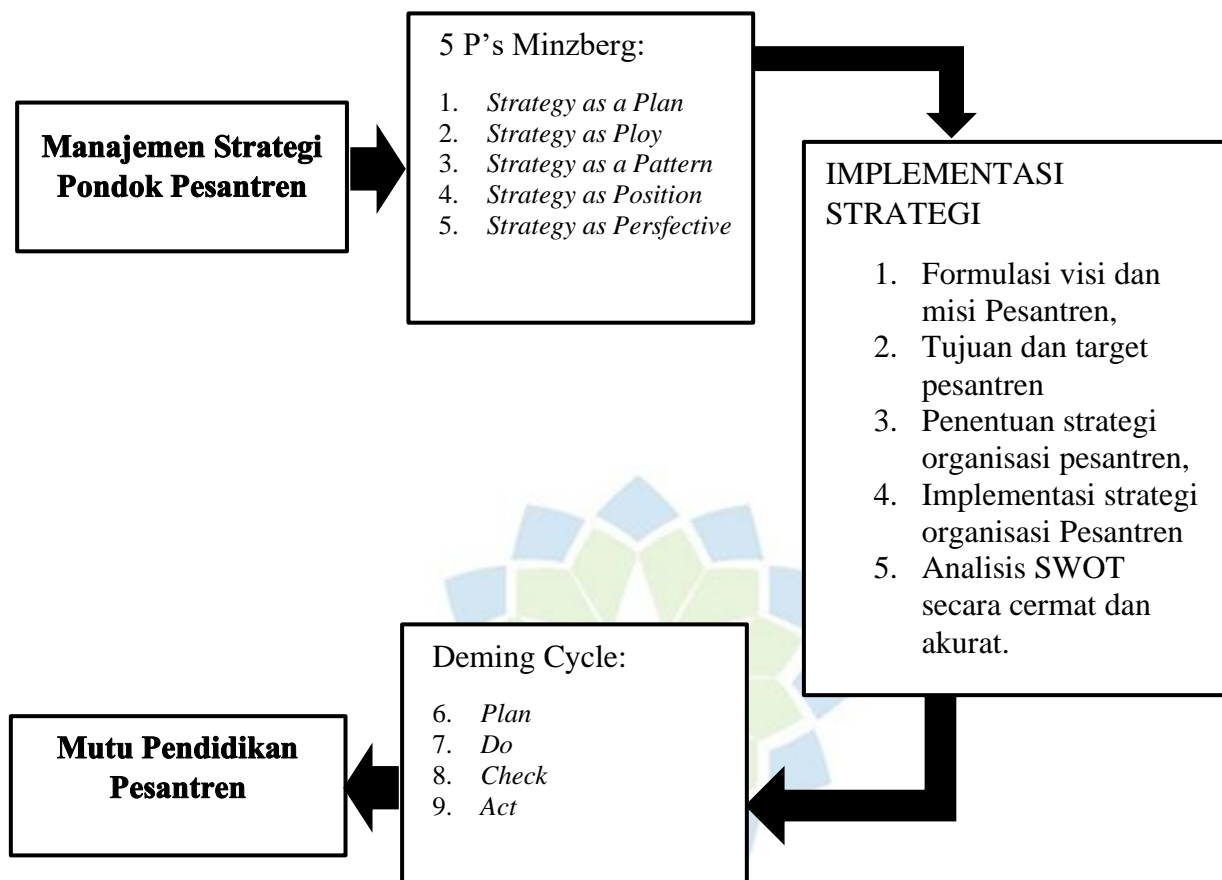
Analisis SWOT merupakan sebuah metode untuk menguji strategi-strategi yang potensial yang dikembangkan atas dasar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Melalui pengkombinasian masing-masing unsur dan data yang luas yang telah terkumpul sebagai hasil analisis dapat berfungsi sebagai pemicu diskusi dan perbaikan strategi yang selama ini telah digunakan atau mengembangkan strategi-strategi baru. Matrik SWOT dapat membantu pengembangan strategi dengan menggunakan alat analisis ini. Matrik SWOT pada dasarnya merupakan daftar dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.²⁵

Strategi *competition* diterapkan apabila pesantren berada dalam posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi (S-O). Strategi ini merupakan pemanfaatan peluang berdasarkan kekuatan yang dimiliki. Strategi *mobilization* dipilih apabila organisasi memiliki kekuatan yang cukup, tetapi diluar sana banyak ancaman yang harus dihadapi (S-T). Dengan kata lain, organisasi harus menanggulangi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang ada. Strategi *investment/divestment* diambil apabila organisasi dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia (W-O). Dengan strategi ini organisasi memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kekuatannya. Strategi *damage control* dipakai apabila organisasi berada pada kondisi lemah dan harus banyak menghadapi ancaman (W-T). Dengan strategi ini organisasi harus menekan kelemahan dan ancaman secara bersama-sama.

Untuk lebih jelasnya lagi akan di jabarkan melalui bagan berikut ini.

²⁴ Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2005), 148.

²⁵ David, F. R. (2009). *Strategic Management*, terjemahan Dono Sunardi. *Jakarta: Salemba Empat*. 5.



Gambar 1: Kerangka Konseptual

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya kajian tentang pendidikan pondok pesantren telah banyak dibahas oleh beberapa sarjana dan pemerhati pendidikan, baik dengan cara kolektif maupun individual dengan sudut pandang yang berbeda. Kajian-kajian tersebut, yang kebanyakan merupakan hasil penelitian untuk mengakhiri studi pada program doktor tersebut, tentu saja banyak memberikan kontribusi bagi kajian ini, khususnya dalam hal kepeloporan mengeksplorasi sumber-sumber sekunder. Meskipun demikian, kajian ini jelas berbeda dari berbagai penelitian tersebut. Sebab, tulisan ini mempunyai fokus tersendiri yang menjadikannya berbeda dari studi tentang pesantren yang dilakukan oleh para sarjana tersebut.

1. Penelitian dengan judul: **Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)**. Ditulis oleh **Hendra**, diterbitkan oleh Program Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2020. Hasil penelitian ini memperoleh gambaran tentang strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di SMA Muhammadiyah 8 yang meliputi: *Pertama*, Penjelasan tentang apa saja faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan. *Kedua*, Penjelasan bagaimana proses perumusan strategi pengembangan. *Ketiga*, Penjelasan tentang bagaimana implementasi strategi pengembangan, dan terakhir. Penjelasan tentang bagaimana evaluasi dan pengendalian strategi pengembangan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan model studi kasus. Hasil penelitian kemudian disajikan dalam bentuk deskriptif. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, studi dokumen, wawancara mendalam serta triangulasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SMA Muhammadiyah 8 Ciputat telah berhasil menerapkan strategi pengembangan. Strategi pengembangan dilakukan pada pengembangan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta kualitas lulusan dan prestasi siswa. Hasil analisis SPACE menghasilkan posisi *Strengths Opportunities (aggressive strategy)*, yaitu strategi untuk memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki sekolah.²⁶ Penelitian ini memiliki relevansi dengan tema penelitian dalam tesis ini dalam manajemen strategi pendidikan, perbedaannya lembaga pendidikan yang diambil adalah lembaga pesantren.
2. Penelitian dengan judul: **Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Muqimus Sunnah**. Ditulis oleh **Fitriana**, diterbitkan oleh Program Pascasarjana UIN Raden Fatah Palembang tahun 2015. Adapun hasil penelitian menunjukkan: *Pertama*, Dalam meningkatkan mutu pendidikan Pondok pesantren *Muqimus Sunnah* menerapkan Manajemen strategi di lembaganya. Manajemen strategi yang digunakan

²⁶ Hendra, "Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat", *Tesis Magister*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2020.

dalam peningkatan mutu tersebut menggunakan manajemen strategi pemasaran. Ada beberapa tahapan yang dilakukan untuk melakukan manajemen strategi pemasaran dalam peningkatan mutu tersebut yaitu; kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, kualifikasi tenaga kependidikan, *participative decision making*, pemberdayaan *stake holder*, evaluasi kinerja program, dan promosi. Kedua, Ada beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan pondok pesantren, diantaranya; prestasi santri, perilaku civitas pesantren yang islami, kepercayaan *stake holder*, dan jumlah santri.²⁷

3. Penelitian dengan judul: **Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap**. Ditulis oleh **Samiran** , diterbitkan oleh Program Pascasarjana IAINU Kebumen tahun 2021. Hasil penelitian ini disimpulkan, pertama formulasi stretegi pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Klumprit dilakukan dengan menetapkan visi, misi dan tujuan pesantren, analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan anggaran dan menetapkan stretegi alternatif, kedua implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan pesantren, ketiga evaluasi strategi dilakukan dengan kegiatan pengawasan, pengecekan, penilaian, koreksi dan pengukuran kinerja terhadap kegiatan implemenatsi strategi untuk memastikan implementasi strategi berjalan dengan baik. Evaluasi terhadap hasil belajar santri dilakukan dengan menguji penguasaan santri terhadap materi/kitab yang dikaji secara langsung pada saat proses pembelajaran, setelah beberapa materi dikaji dan setelah seluruh materi pada satu kitab tertentu dikaji. Berdasarkan hasil eveluasi ditetapkan langkah tindak lanjut.²⁸

²⁷ Fitriana, F. (2015). *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Muqimus Sunnah* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG).

²⁸ SAMIRAN, N., & Satibi, I. (2021). *Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap* (Doctoral dissertation, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen).

4. Jurnal dengan judul: **Model Dan Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam**. Ditulis oleh Asep Mulyawan , diterbitkan oleh Jurnal *Tahdzibi* tahun 2020. Hasil penelitian ini disimpulkan, Lembaga Pendidikan Islam harus mampu membangun generasi Muslim yang tangguh, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan berkarakter mulia. Untuk mencapai tujuan tersebut maka pendidikan Islam harus dikelola secara maksimal melalui Lembaga Pendidikan Islam. Tulisan ini berusaha mengkaji faktor-faktor keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam. Kajian ini difokuskan pada manajemen lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi tantangan globalisasi. Dan penelitian ini merupakan penelitian kualitatif jenis studi pustaka. Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa dalam pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam bermutu memerlukan model manajemen yaitu model manajemen LPI Bernuansa Entrepreneurship, model manajemen LPI Berbasis masyarakat dan model manajemen LPI berbasis masjid. Selain itu, LPI bermutu memerlukan strategi manajemen baik secara umum maupun khusus. Secara khusus dikenal dengan istilah manajemen stratejik.²⁹
5. Jurnal dengan judul: **Manajemen Strategi Pengelolaan SMP Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Kabupaten Bandung Barat**. Ditulis oleh Asep Saepudin, Jaja Jahari, Moh. Sulhan, diterbitkan oleh Jurnal *Dirasat* tahun 2020. Hasil penelitian ini disimpulkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: analisis perumusan strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi di SMP Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan telah sesuai dengan konsep manajemen strategi. Dengan demikian konsep manajemen strategi dapat direkomendasikan untuk diimplementasikan pada suatu organisasi; baik organisasi profit atau organisasi non-profit seperti organisasi pendidikan.³⁰

²⁹ Muljawan, A. (2020). Model Dan Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 9-18.

³⁰ Saepudin, A., Jahari, J., & Sulhan, M. (2020). Manajemen Strategi Pengelolaan SMP Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Kabupten Bandung Barat. *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 6(1), 34-51.

G. Definisi Operasional

1. Manajemen Strategi

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi.

Konteks manajemen istilah Strategi diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan Strategi organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan Strategi. Manajemen Strategi adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas.³¹

Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam

³¹ Khatami, M., & Arifin, Z. (2022). Manajemen Strategik Pada Lembaga Pendidikan Islam. PROCEEDINGS ICIS 2021, 1(1).

bisnis yang dilakukan. Manajemen Strategi adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen Strategi ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu Manajemen Strategi ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik.³²

2. Mutu Pendidikan

Secara istilah mutu merupakan sebuah proses terstruktur yang digunakan untuk memperbaiki keluaran atau output yang dihasilkan. Mutu merupakan upaya perbaikan lembaga atau institusi berdasarkan kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, juga terdapat beberapa definisi dari beberapa ahli tentang definisi mutu ini. Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas/bermutu apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.³³

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses

³² Taufiqurokhman, T. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

³³ Rohmah, N., & Fanani, Z. (2017). *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Malang: Madani.

dan output pendidikan. Input pendidikan dalam konsep mutu pendidikan ini adalah sesuatu yang diperlukan atau dibutuhkan oleh lembaga/institusi pendidikan untuk keberlangsungan proses pendidikan. Yang termasuk dalam input pendidikan ini adalah sumber daya pendidikan (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana prasarana), perangkat lunak (administrasi pendidikan dan program pendidikan), dan juga harapan-harapan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga pendidikan.³⁴

Dari berbagai pendapat atau pandangan para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu adalah sesuatu yang sesuai dengan standar atau persyaratan yang dapat dimanfaatkan atau digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau memberikan kepuasan pelanggan yang diperoleh melalui manajemen yang baik dan berkelanjutan.

3. Pendidikan Islam

Pendidikan Islam adalah proses mengubah tingkah laku individu pada kehidupan pribadi, masyarakat, dan alam sekitarnya, dengan cara pengajaran sebagai suatu aktivitas asasi dan sebagai profesi diantara profesi-profesi asasi dalam masyarakat. Pendidikan Islam adalah pembentukan kepribadian muslim, atau perubahan sikap dan tingkah laku sesuai dengan petunjuk ajaran Islam. Pendidikan Islam pada dasarnya merupakan pendidikan yang bertujuan untuk membentuk pribadi Muslim seutuhnya (*kaffah*), mengembangkan seluruh potensi manusia baik yang berbentuk jasmani maupun rohani.³⁵

Pendidikan Islam merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan terencana dan sistematis untuk mengembangkan potensi anak didik berdasarkan pada kaidah-kaidah agama Islam. Pendidikan Islam adalah pendidikan yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan pribadi manusia secara

³⁴ Kurnandi, K. (2018). Konsep Dasar dan Strategi Penjaminan Mutu Pendidikan: Sebagai Review Kebijakan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 107-118.

³⁵ Baharun, H. (2017). Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik (Konsep, Prinsip, Model, Pendekatan dan Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum PAI). *Yogyakarta: Cantrik Pustaka*.

menyeluruh melalui latihan-latihan kejiwaan, akal pikiran, kecerdasan, perasaan serta panca indera yang dimilikinya. Dan adapun tujuan akhir pendidikan adalah pembentukkan tingkah laku Islami (akhlak mulia) dan kepasrahan (keimanan) kepada Allah berdasarkan pada petunjuk ajaran Islam (Al-Qur'an dan Hadis).³⁶



³⁶ Awwaliyah, R., & Baharun, H. (2019). Pendidikan Islam dalam sistem pendidikan nasional (Telaah epistemologi terhadap problematika pendidikan Islam). *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*, 19(1), 34-49.