

**MANAJEMEN STRATEJIK PENGEMBANGAN PONDOK  
PESANTREN MODEREN DARUSSALAM  
KLUMPRIT NUSAWUNGU CILACAP**



Oleh:

**SAMIRAN  
NIM. 1910619**

**TESIS**

Disusun Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Mendapatkan Gelar Magister  
Dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
KEBUMEN  
2021**

## NOTA DINAS

Kepada Yth,  
Direktur Program Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

Assalaamu'alaikum wr wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumpit Nusawungu Cilacap

Yang ditulis oleh:

Nama : Samiran  
NIM : 1910619  
Progra Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2021

Maka setelah diteliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalaamu'alakum wr wb.

Kebumen, Mei 2021

Pembimbing



Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I  
NIDN. 212302720

## PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Membentuk Sekolah FAVORIT Di SMP Negeri 1 Kemranjen Kabupaten Banyumas telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 9 Juni 2021  
Pukul : 11.00

Oleh:

Nama : Samiran  
NIM : 1910619  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang	: Faisol, M.Ag	(.....)
Sekretaris Sidang	: Fikria Najitama, M.S.I	(.....)
Penguji I	: Dr. Sudadi, M.Pd.I	(.....)
Penguji II	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	(.....)

Kebumen, 9 Juni 2021

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I  
NIDN 2131038501



## PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Samiran  
NIM : 1910619  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Mei 2021  
Yang Membuat Pernyataan  
  
Samiran  
NIM. 1910619



## MOTTO

ان مع العسر يسرا (الانشرة)

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.” (QS. Al Insyirah: 6).

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini dipersembahkan untuk:

Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen

Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap

Ayah dan ibu tercinta

Istri dan anak-anak tercinta

## ABSTRAK

**Samiran, NIM: 1910619. *Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap*, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021**

Pesantren memiliki peranan sangat penting sebagai lembaga pendidikan Islam dalam membentuk manusia yang beriman, bertakwa, berilmu dan berakhlak mulia, sehingga pesantren harus dikembangkan dan ditingkatkan kualitasnya. Pondok Pesantren Darussalam Klumprit memiliki komitmen yang tinggi dalam mengembangkan dirinya menjadi pesantren yang maju, moderen dan berkualitas. Rumusan masalah penelitian ini adalah, *pertama* bagaimana formulasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap, *kedua* bagaimana implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap, dan *ketiga* bagaimana evaluasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Analisis data menggunakan teknik deskripsi dengan model analisis interaksi Miles dan Huberman dengan alur meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini disimpulkan, *pertama* formulasi strategi 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 strategi 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 implementasi 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 evaluasi ditetapkan langkah tindak lanjut.

**Kata Kunci:** Manajemen Stratejik, Pengembangan Pondok Pesantren



## ABSTRACT

**Samiran, NIM: 1910619. *Strategic Management of Modern Islamic Boarding School Development Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap*, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2021**

Islamic boarding schools have a very important role as Islamic educational institutions in shaping human beings who are faithful, pious, knowledgeable and have noble character, so that they must be developed and improved in quality. Pondok Pesantren Darussalam Klumprit has a strong commitment in developing itself into an advanced, modern and quality boarding school. The formulation of the research problems are, *first*, how to formulate the development strategy of the Darussalam Klumprit Nusawungu Islamic Boarding School in Cilacap, *second*, how to implement the strategy for the development of the Darussalam Klumprit Nusawungu Islamic Boarding School in Cilacap, and *third*, how to evaluate the development strategy of the Darussalam Klumprit Nusawungu Islamic Boarding School Cilacap.

This research is a qualitative research because it produces qualitative data. Collecting data using interview, observation and documentation methods. The data validity test used triangulation technique. Data analysis used descriptive techniques with the interaction analysis model of Miles and Huberman with the flow including data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results of this study concluded, *first*, the strategic formulation of the development of the Darussalam Klumprit Islamic Boarding School was carried out by establishing the vision, mission and objectives of the pesantren, analyzing internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats, setting budgets and determining alternative strategies, *second*, strategy implementation was carried out by implementing strategies that had been stipulated in the development activities of pesantren, the *third*, strategy evaluations are carried out by monitoring, checking, assessing, correcting and measuring the performance of the strategy implementation activities to ensure that the strategy implementation runs well. Evaluation of students' learning outcomes is carried out by testing the students' mastery of the material/books that are studied directly during the learning process, after some material has been reviewed and after all the material in one particular book has been reviewed. Based on the results of the evaluation, follow-up steps were determined.

Keywords: Strategic Management, Islamic Boarding School Development

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan SKB Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543/b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Tsa'	Ts	Tsa
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H	Ha
خ	Kha'	Kh	Kha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Dz	Dza
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Sya
ص	Shad	Sh	Sha
ض	Dlad	Dl	Dlad
ط	Tha	Th	Tha
ظ	Dza	Dz	Zet
ع	'ain	'	Koma terbalik
غ	Ghain	Gh	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi

ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

**B. Konsonan rangkap karena syahdah ditulis rangkap**

متقين	Ditulis muttaqiin
-------	-------------------

**C. Ta Marbutah**

هبة	Ditulis hibbah
كرمة الاولياء	Karamatul auliyaa’

**D. Vokal pendek**

Fathah	Ditulis A
Kasrah	Ditulis I
dammah	Ditulis U

**E. Vokal Panjang**

جاهلية	Ditulis jaahiliyyah
يسعي	Ditulis yas’aa
كريم	Ditulis kariim
فروض	Ditulis furuudl

**F. Vokal Rangkap**

بينكم قول	Ditulis qaulun, bainakum
-----------	--------------------------

### G. Vokal pendek berurutan dalam satu kata dipisah dengan apostrof

الانتم	Ditulis a'antum
لءن شكرتم	Ditulis la'in syakartum

#### KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam disampaikan kepada Nabi Agung Muhammad SAW. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari dorongan, arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
3. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis
5. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut membantu berbagai urusan administrasi penulis
6. Ayah dan ibu tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan material selama penulis menempuh studi di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen

7. Istri tercinta dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan material selama penulis menempuh studi di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen dari awal hingga selesai.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, namun masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Kebumen, Mei 2021  
Penulis

Samiran  
NIM. 1910619

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>NOTA DINAS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	v
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABTRAK</b> .....	vii
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematikan Penulisan.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	10
A. Deskripsi Teori.....	10
B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	42
A. Jenis Penelitian.....	42

B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	43
C. Informan Penelitian.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data.....	44
E. Keabsahan Data.....	46
F. Metode Analisis Data.....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	57
B. Hasil Penelitian.....	95
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	100
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>100</b>
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>119</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Model Analisis Milles dan Huberman.....	48
------------	---	----



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1	Keadaan Sarana Prasarana Pesantren Darussalam.....	55
Tabel 4.2	Daftar Pengurus Pesantren Darussalam Klumprit.....	56
Tabel 4.3	Daftar Pengurus Yayasan Darussalam Klumprit.....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara, Observasi dan Dokumentasi.....	107
Lampiran 2	Resume Hasil Wawancara.....	111
Lampiran 3	Resume Hasil Observasi dan Dokumentasi.....	122
Lampiran 4	Dokumen Profil dan Kegiatan Pesantren.....	125
Lampiran 5	SK Pembimbing Tesis.....	128
Lampiran 6	Surat Ijin Penelitian.....	129
Lampiran 7	Surat Keterangan Telah Penelitian.....	130
Lampiran 8	Nota Bimbingan.....	131
Lampiran 9	Jadwal Pelajaran di Pesantren Darussalam.....	133
Lampiran 10	Daftar Riwayat Hidup.....	135

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Islam memiliki kedudukan dan peranan yang sangat penting dan fundamental dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga maupun sebagai masyarakat atau bangsa. Pendidikan Islam merupakan wahana membentuk manusia berkualitas terutama dari aspek keimanan dan ketakwaan kepada Allah serta akhlak mulia yang menjadi modal penting dalam membangun dan mewujudkan kehidupan yang baik dan penuh maslahat.

Pemerintah dan bangsa Indonesia sangat menyadari akan pentingnya keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia sebagai sebagai salah satu sumber daya penting dalam membangun negara mewujudkan kehidupan yang adil, makmur dan sejahtera. Oleh karena itulah, kriteria utama manusia Indonesia yang berkualitas yang diwujudkan melalui pendidikan nasional adalah manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan tujuan pendidikan Nasional sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berakal sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Allah SWT menegaskan dalam Al Qur'an bahwa keberkahan dalam kehidupan hanya akan ada manakala manusia, baik sebagai individu maupun sebagai bangsa senantiasa beriman dan bertakwa kepada Allah. Allah berfirman:



<sup>1</sup>Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas, 2003), hlm. 7

“Sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, niscaya Kami membukakan pintu keberkahan bagi mereka dari langit dan bumi. Tetapi mereka mendustakan, maka kami azab mereka disebabkan perbuatan mereka (QS. Al A’raaf: 96).<sup>2</sup>

Perhatian pemerintah dan umat Islam Indonesia sangat besar terhadap pendidikan Islam. Pentingnya kedudukan dan peranan pendidikan Islam sebagaimana dijelaskan di atas menjadi alasan bagi penting dan perlunya pendidikan Islam mendapatkan perhatian yang serius, dilaksanakan dengan baik serta dilakukan pengembangan dan peningkatan kualitasnya. Di Indonesia, dewasa ini, pendidikan Islam mengalami perkembangan dan kemajuan yang cukup signifikan sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional.

Perkembangan dan kemajuan pendidikan Islam di Indonesia dewasa ini tidak lepas dari peranan penting lembaga-lembaga pendidikan Islam, baik lembaga pendidikan formal, in formal maupun non formal. Salah satu di antaranya adalah pesantren atau pondok pesantren.

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam non formal tempat diselenggarakannya proses pendidikan Islam. Kegiatan pendidikan dan pembelajaran di pesantren dilaksanakan oleh kiyai kepada para santrinya. Melalui proses pendidikan di pesantren ini, dilakukan transformasi ilmu-ilmu dan ajaran-ajaran Islam, pendidikan dan penanaman nilai-nilai Islam dan akhlak mulia kepada para santri agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta memiliki akhlak yang mulia.

Muhammad Tholchah Hasan mengatakan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sejak awalnya merupakan wadah untuk memberikan *shibghah* Islamiyah kepada para santrinya, sehingga menjadi orang-orang yang saleh, membentuk para santrinya menjadi insan ilmu (ilmu agama Islam), insan moral dan insan sosial.<sup>3</sup>

Karakteristik pesantren adalah pembinaan akhlakul karimah. Secara umum, tujuan pendidikan dan pembelajaran di pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu pribadi yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, mandiri, bebas dan teguh pendirian, menyebarkan dan menegakkan Islam, memajukan umat Islam dan cinta ilmu pengetahuan

---

<sup>2</sup>Ahmad Hatta, *Tafsir Al Qur’an Per Kata*, (Jakarta: Maghfiroh, 2016), hlm. 163

<sup>3</sup>Muhammad Tholchah Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan*, (Jakarta: Bina wiraswasta Insan Indonesia, 2002), hlm. 147

untuk mengembangkan kepribadian Indonesia yang muhsin, bukan sekedar muslim.<sup>4</sup>Hanun Asrohah mengatakan:

Sejak pemerintah menitikberatkan pembangunan nasional kepada pembangunan pedesaan, pemerintah merasakan besarnya arti dan peranan pesantren yang tumbuh di pedesaan. Di pedesaan yang masyarakatnya sangat religius dan bertani, pesantren merupakan lembaga sosial keagamaan yang sangat efektif bagi masyarakat sekitarnya sebab pesantren merupakan pusat kegiatan spiritual dimana masyarakat membutuhkan kepemimpinan rohaniah yang dapat menjaga keharmonisan dalam kehidupan. Berbagai kegiatan ibadah dan keagamaan adalah hal-hal yang mengisi dan memberi makna hidup bagi masyarakat desa. Mereka membutuhkan pemimpin untuk dipatuhi, dimintai nasihat dan dimintai keputusan terhadap permasalahan yang mereka hadapi. Kyai yang memiliki ilmu agama berfungsi sebagai pemimpin agama yang didambakan oleh masyarakat pesantren. Dengan demikian, pesantren memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap masyarakat sekitarnya. Jika dibina dan dikembangkan, pesantren bisa menjadi pusat perubahan sosial atau agen perubahan dalam pembangunan masyarakat desa.<sup>5</sup>

Selama lebih dari lima abad, pesantren berkiprah dan memberikan kontribusi yang besar di tengah-tengah perjalanan sejarah bangsa Indonesia, telah memberikan sumbangan sangat besar dalam bidang keilmuan, kemasyarakatan, kenegaraan dan sebagainya. Keberadaan pesantren sangat disegani, dihormati, tak pernah tersingkirkan dan menjadi satu di antara sekian banyak pilihan pendidikan masyarakat.<sup>6</sup>

Keberadaan pesantren dalam sejarah Indonesia telah teruji bahwa dalam perubahan sosial bagaimanapun, pesantren berfungsi sebagai *platform* penyebaran dan sosialisasi Islam. Dalam setiap fase sejarah, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan penyiaran Islam. Ini merupakan identitas pesantren pada awal penyebaran Islam.<sup>7</sup> Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan pusat penyiaran Islam tertua yang lahir dan berkembang seiring dengan masuk, penyebaran dan perkembangan Islam di Indonesia.<sup>8</sup>

Peranan dan sumbangan pesantren dalam pembangunan bangsa dan negara ini dari dulu hingga sekarang sangat besar terutama dalam mencetak sumber daya manusia yang beriman, bertakwa, berilmu dan berakhlak mulia. Afandi Mochtar mengatakan:

---

<sup>4</sup>Ahmad Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2009), hlm. 39

<sup>5</sup> Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 187

<sup>6</sup>Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan...*, hlm. 137

<sup>7</sup>Hasan Mu'arif Ambary, *Menemukan Peradaban, Jejak Arkheologis dan Historis Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 319

<sup>8</sup>Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 158

Pesantren merupakan lembaga alternatif untuk mendorong keterlibatan masyarakat bawah dalam proses pembangunan. Prinsip kemandirian pesantren menjadi penyeimbang bagi kecenderungan pembangunan yang bersifat dari atas. Posisi ini menempatkan pesantren sebagai salah satu bentuk lembaga swadaya masyarakat yang paling konkrit.<sup>9</sup>

Hasan Muarif menegaskan peran penting pesantren di era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai berikut:

Pesantren sebagai salah satu sistem dan institusi pendidikan di Indonesia berperan menata dan mengantisipasi fenomena kemajuan global di masa kini dan masa datang. Sebab dalam sejarahnya, pesantren telah terbukti memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk kehidupan masyarakat, sehingga dalam konteks dewasa ini peranan tersebut menjadi sangat penting. Pesantren diharapkan muncul sebagai basis pendidikan yang menekankan keutamaan akhlak (imtak) sebagai penyeimbang kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), sehingga dapat memberikan kontribusi moral dan kemanusiaan pada dunia iptek.<sup>10</sup>

Penjelasan di atas merupakan sedikit argumen tentang peranan, fungsi dan sumbangan penting pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus lembaga sosial kemasyarakatan dalam memajukan dan mengembangkan Islam, pendidikan Islam, membangun dan memajukan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Argumen ini menjadi dasar pentingnya memberikan perhatian yang besar terhadap keberadaan, pengembangan dan peningkatan kualitas pesantren *include* dengan proses pendidikan dan pembelajarannya. Sejalan dengan perkembangan jaman, pesantren perlu dilakukan modernisasi.

Pondok Pesantren Darussalam Klumpit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap adalah salah satu di antara sekian banyak pesantren di Indonesia yang juga telah berkiprah dan memainkan peranan penting dalam membentuk manusia Indonesia yang beriman, bertakwa, berilmu dan berakhlak mulia melalui proses pendidikan di dalamnya. Pesantren yang didirikan secara swadaya oleh KH. Miftahudin pada tahun 1991 ini terus mengalami perkembangan, pelan tapi pasti dari kondisi yang sederhana, terus berbenah hingga sekarang sudah cukup baik.

Modernisasi terus dilakukan antara lain dengan menambah jumlah dan meningkatkan kualitas sarana prasarana sehingga semakin memadai, memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran, mengelola lembaga pendidikan formal, yaitu madrasah diniyah, Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan madrasah Aliyah (MA) dengan

---

<sup>9</sup>Afandi Mochtar, *Membedah Diskursus Pendidikan Islam*, (Jakarta: kalimah, 2002), hlm. 77

<sup>10</sup>Ambary, *Menemukan Peradaban...*, hlm. 317

jumlah siswa yang cukup banyak (MTs 189 siswa dan MA baru satu membuka satu kelas angkatan pertama 25 siswa), menyelenggarakan pendidikan vokasional (keterampilan) bagi para santri, meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan sebagainya.<sup>11</sup>

Keberhasilan upaya pengembangan dan modernisasi Pondok Pesantren Darussalam Klumprit ini membutuhkan manajemen dan strategi yang baik, sehingga pemberdayaan potensi dan sumber daya yang ada dapat dilakukansaksimal mungkin, kegiatan menjadi terarah dan tujuan dapat dicapai dengan baik, efektif dan efisien. Hal ini telah dilakukan oleh jajaran pengasuh dan pengurus Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu. Ini menjadi hal menarik untuk dikaji mengingat pesantren ini didirikan berawal dari kondisi potensi dan sumber daya yang sangat minim dan hanya berbekal niat dan tekad yang kuat demi upaya menegakkan agama Islam melalui pendidikan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merasa termotivasi untuk mengadakan penelitian tentang manajemen strategi pengembangan pondok pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Kabupaten Cilacap menjadi pesantren moderen. Hasil penelitian akan dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul “*Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.*”

## **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah formulasi strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimanakah pelaksanaan strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimanakah evaluasi strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan formulasi strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap

---

<sup>11</sup>Observasi pendahuluan dan wawancara dengan pengurus Pondok Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap, Rabu, 26 Oktober 2020

2. Menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap
3. Menganalisis dan mendeskripsikan evaluasistrategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Memberikan kontribusi khazanah keilmuan di bidang pendidikan khususnya tentang manajemen pendidikan
- b. Memberikan kontribusi tentang kaidah-kaidah penerapan manajemen strategi pengembangan pesantren untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan Islam
- c. Memberikan kontribusi konseptual tentang manajemen strategipengembangan pesantrendalam bidang manajemen pendidikan Islam

##### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk dijadikan bahan pertimbangan dan acuan bagi upaya perbaikan, pengembangan dan peningkatan mutu lembaga khususnya dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran di Pesantren Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap

- b. Bagi Kemenag Kabupaten Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di pesantrendalam rangka peningkatan mutu pendidikan Islam

- c. Bagi Perpustakaan IAINU Kebumen



Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur atau bahan bacaan di perpustakaan IAINU Kebumen

d. Bagi penelitian lanjutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar pijakan awal dan bahan perbandingan bagi penelitian-penelitian lain tentang pengembangan pesantren yang sejenis dengan penelitian ini.

## **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Tesis disusun dengan sistematika yang terdiri dari bagian awal, bagian isi dan bagian akhir tesis.

Bagian awal tesis terdiri dari halaman sampul luar, halaman judul, halaman nota dinas pembimbing, halaman lembar pengesahan, halaman pernyataan keorisinilan, halaman motto, halaman persembahan, halaman abstrak bahasa Indonesia, halaman abstrak bahasa Inggris/Arab, halaman pedoman transliterasi Arab, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar tabel dan halaman daftar lampiran.

Bagian isi tesis terdiri dari lima bab. Masing-masing bab terdiri dari sub bab dan sub-sub bab sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

Bab kedua landasan teori yang terdiri dari deskripsi teori dan kajian hasil penelitian yang relevan. Deskripsi teori terdiri dari teori tentang manajemen, manajemen strategi dan mutu pendidikan. Teori tentang manajemen meliputi pengertian manajemen, urgensi manajemen, fungsi-fungsi manajemen, manajemen pendidikan dan manajer. Teori tentang manajemen strategi meliputi pengertian manajemen strategi, tujuan dan manfaat manajemen strategi dan proses manajemen strategi. Teori tentang pesantren meliputi pengertian pesantren, sejarah pesantren, peranan dan fungsi pesantren dan kurikulum pesantren. Kajian hasil penelitian yang relevan menganalisis persamaan dan perbedaan tiga hasil penelitian sebelumnya.

Bab ketiga metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data.

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian

Bab kelima penutup terdiri dari kesimpulan dan saran

Bagian akhir tesis terdiri dari daftar pustaka dan lampiran-lampiran

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen Stratejik**

Istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung menjadi *managere* yang berarti

menangani. Dalam bahasa Inggris, *managere* diterjemahkan menjadi kata kerja *to manage*. Kata bendanya *management* yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen yang berarti pengelolaan. Inti dari pengertian manajemen adalah proses pengelolaan. Orang yang melakukan manajemen disebut manajer.<sup>12</sup>

Manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, penggerakkan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>13</sup> Manajemen dapat diartikan pula sebagai suatu usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan suatu organisasi agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>14</sup> George R. Terry mengartikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang meliputi bimbingan dan pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>15</sup> Adapun Parker mengartikan manajemen sebagai “*the art of getting things done through people*”. Manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang.<sup>16</sup>

Menurut Stoner, manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang ditetapkan.<sup>17</sup> Adapun Kreitner mendefinisikan, “*Management is the process of working with and through others to achieve organizational objective in changing environment. Central to this process is the effective and efficient use of limited resources*”. Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam suatu lingkungan yang berubah-ubah. Arti dari proses itu adalah efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber-sumber yang terbatas.<sup>18</sup>

Beberapa pendapat tentang pengertian manajemen di atas pada dasarnya menekankan pengertian manajemen sebagai pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi. Dengan demikian, maka dapat

---

<sup>12</sup>Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3

<sup>13</sup> M. Maullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UGM Press, 2004), hlm. 5

<sup>14</sup> Soekanto Reksodhadiprodo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2004), hlm. 13

<sup>15</sup>George R. Terry dan W.L. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemahan*, terj. GG. Ticoalu (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 1

<sup>16</sup>Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 8

<sup>17</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2017), hlm. 8

<sup>18</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 2

disimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan sumber-sumber daya (sumber daya manusia dan sumber daya lainnya) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Manajemen sangat penting dalam setiap usaha kelompok manusia, organisasi atau masyarakat agar tujuan tercapai dengan baik. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi. Tanpa manajemen, semua usaha organisasi tidak terarah bahkan akan sia-sia dan tujuan akan sulit untuk dicapai secara maksimal. Oemar Hamalik menegaskan bahwa manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik akan mempermudah terwujudnya tujuan perusahaan, organisasi atau masyarakat. Dengan manajemen, dayaguna dan hasilguna unsur-unsur manajemen akan ditingkatkan.<sup>19</sup> Menurut T. Hani Handoko, tanpa manajemen, semua usaha organisasi akan sia-sia dan pencapaian tujuan menjadi sulit. Alasan diperlukannya manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi, untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan yang saling bertentangan dan agar tercapai efektivitas dan efisiensi.<sup>20</sup>

Azhar Arsyad mengatakan bahwa manajemen dibutuhkan agar kelompok dapat mencapai tujuan secara berdayaguna dan berhasilguna. Berhasilguna artinya dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan hasilnya berguna bagi kelompok, masyarakat dan sesama manusia. Berdayaguna artinya sumber-sumber daya dapat dimanfaatkan sehemat mungkin dalam waktu yang cepat dan tepat serta dapat dicapai hasil sesuai rencana.<sup>21</sup>

Dalam kegiatan pendidikan, manajemen pendidikan sangat penting dan diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan proses dan pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam proses pendidikan terdapat sumber-sumber daya yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan seni atau ilmu mengelola sumber-sumber daya itu yang disebut manajemen. Husaini Usman mengatakan bahwa manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelolasuredaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm. 27

<sup>20</sup> Handoko, *Manajemen...*, hlm. 6

<sup>21</sup> Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...*, hlm. 4

<sup>22</sup> Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 7

Orang yang melaksanakan kegiatan manajemen disebut manajer. Manajer adalah orang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, memimpin, mengorganisasi, menggerakkan dan mengendalikan pelaksanaan usaha-usaha organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerjasama di antara sejumlah orang untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan atau lembaga. Manajer dapat diartikan pula sebagai orang yang mengelola suatu organisasi.<sup>23</sup> Menurut T. Hani Handoko, secara umum, manajer berarti orang yang bertanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Manajer ada di semua tipe organisasi, lembaga atau perusahaan, termasuk di lembaga pendidikan.<sup>24</sup> Misalnya di sekolah, maka kepala sekolah adalah seorang manajer.

Seorang manajer memiliki tugas penting, salah satunya adalah membuat keputusan tentang segala sesuatu terkait dengan organisasi secara tepat dan cepat. George R. Terry mengatakan bahwa sebuah ciri manajer adalah membuat keputusan. Ia harus memutuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan tindakan-tindakan yang diperlukan, cara-cara baru yang dapat digunakan dan apa yang harus dibuat untuk mempertahankan hasil kerja yang memuaskan.<sup>25</sup>

Tugas manajer adalah mengelola organisasi. Sebagai pelaksana kegiatan manajemen, manajer adalah pelaksana fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian atau pengawasan. Bahkan tidak sebatas itu, tugas manajer lebih luas lagi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajer adalah orang yang mengelola organisasi atau perusahaan, orang yang melaksanakan kegiatan manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan dan mengawasi usaha-usaha organisasi atau perusahaan dalam menapai tujuan atau orang yang mengatur kerjasama di antara sejumlah orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Manajer ada pada semua tipe organisasi termasuk sekolah.

Manajemen ada dan diperlukan dalam semua tipe organisasi, dalam setiap aktivitas orang-orang secara bersama dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan

---

<sup>23</sup>Reksohadiprodjo, *Dasar-DasarManajemen...*, hlm. 1

<sup>24</sup>Handoko, *Manajemen...*, hlm. 17

<sup>25</sup>Terry, *Dasar-DasarManajemen...*, hlm.17

bersama termasuk di sekolah. Kegiatan manajemen di bidang pendidikan khususnya di sekolah disebut dengan manajemen pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah proses atau sistem pengelolaan pada suatu sistem pendidikan agar terwujud proses belajar yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan dengan baik pula.<sup>26</sup> Manajemen pendidikan dapat diartikan pula sebagai seni atau ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>27</sup>

Menurut E. Mulyasa, manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan kegiatan atau kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.<sup>28</sup> Pendapat senada disampaikan B. Suryosubroto bahwa manajemen pendidikan adalah proses pencapaian tujuan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pembiayaan dan penilaian.<sup>29</sup>

Nur Aedi mengartikan manajemen pendidikan sebagai serangkaian kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi aplikasi prinsip, konsep, fungsi dan teori manajemen dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia baik sumber daya personal, materiil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>30</sup>

Pendapat-pendapat di atas pada prinsipnya menegaskan pengertian manajemen pendidikan sebagai kegiatan mengelola kerjasama orang-orang dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kegiatan pengelolaan itu meliputi fungsi-fungsi manajemen secara umum yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

Tujuan penting manajemen pendidikan diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan yaitu pengembangan aspek-aspek kepribadian siswa secara optimal sesuai dengan kebutuhan, tuntutan masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu di perlukan proses pengelolaan berbagai sumber daya pendidikan agar

---

<sup>26</sup>Hamalik, *Manajemen Pengembangan...*, hlm. 78

<sup>27</sup>Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm.7

<sup>28</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya), hlm. 7

<sup>29</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta), hlm. 22

<sup>30</sup>NurAedi, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 51

mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal, efektif dan efisien, terutama di tingkat sekolah.

Istilah strategi sudah lama dikenal dalam dunia bisnis yang berawal dari dunia militer, yaitu strategi bagaimana mengalahkan musuh dan memenangkan peperangan.<sup>31</sup> Istilah strategi secara umum memiliki pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>32</sup> Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*stratego*” yang berarti merencanakan pemusnahan terhadap musuh melalui penggunaan sumber-sumber daya secara efektif.<sup>33</sup> Menurut Siagian, strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan digunakan oleh seseorang, suatu lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.<sup>34</sup> Secara ringkas, kata strategi dapat diartikan sebagai garis besar langkah-langkah atau tindakan yang akan dilakukan oleh orang atau lembaga untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen strategi pertama kali muncul dalam bidang bisnis atau perusahaan yang kemudian diadopsi ke bidang-bidang lain termasuk bidang pendidikan. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai proses penentuan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian atau pengawasan melalui pemanfaatan sumber-sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Sedarmayanti menyebutkan pengertian manajemen strategi sebagai serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara untuk melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>35</sup> Hitt, Ireland dan Hoskisson mengatakan bahwa proses manajemen strategi adalah serangkaian penuh dari komitmen pengambilan keputusan dan tindakan yang diperlukan

---

<sup>31</sup> Nur Hidayah, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2018), hlm. 2

<sup>32</sup> Syaiful Bahri Djamaroh, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 5

<sup>33</sup> Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 26

<sup>34</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik*, (Palembang: Amanah, 2020), hlm. 6

<sup>35</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2018), hlm. 3

oleh sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategik dan memperoleh pendapatan yang tinggi.<sup>36</sup>

Imam Satibi menyebutkan pengertian manajemen strategi berkaitan dengan organisasi atau lembaga pendidikan sebagai serangkaian aktivitas pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi strategi secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen strategik pada dasarnya merupakan manajemen mutu.<sup>37</sup>

Beberapa pengertian lain tentang manajemen strategi dikemukakan oleh para ahli antara lain:

a. Fred R. David dan Forest R. David

Manajemen strategi adalah suatu seni dan sains dalam menformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.<sup>38</sup>

Sebagai seni dan sains, menurut hemat penulis, manajemen strategi mencakup berbagai kemungkinan cara dan bentuk upaya yang secara situasional dapat diterapkan dalam merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan tentang tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan lembaga atau organisasi.

b. Suwarsono Muhammad

Manajemen strategi adalah aktivitas manajerial untuk mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mendapatkan peluang bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>39</sup>

c. J. David Hunger dan Thomas Weelen

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang yang meliputi pengamatan

---

<sup>36</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 7

<sup>37</sup>Imam Satibi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu Group, 2016), hlm. 103

<sup>38</sup>Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik*, Terj. Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 3

<sup>39</sup>Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017), hlm. 25



lingkungan, perumusan strategi (rencana strategi), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>40</sup>

d. Philip Kotler

Manajemen strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang besar yang selalu berubah. Tujuannya adalah untuk secara terus-menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.<sup>41</sup>

e. A. Bakr Ibrahim dan Kamal Argheyd

Bakr Ibrahim dan Kamal Argheyd dalam Reksohadiprojo menyebutkan *“strategic management is the systematic and continous process of selecting, implementing and evaluating strategic choices. These decisions must be congruent with the organization’s mission, objective, and internal and external capabilities, for they will set the tone for the entire organization.*

Manajemen stratejik adalah proses yang sistematis dan berkesinambungan dari seleksi, implementasi dan evauasi pilihan-pilihan strategi. Keputusan-keputusan ini harus sesuai dengan misi organisasi, objektif dan kapabilitas internal dan eksternal, selama mereka akan menata potensi seluruh organisasi.<sup>42</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen strategi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau kegiatan merumuskan dan mengambil keputusan mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi melalui pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi, lembaga atau perusahaan. Termasuk dalam hal ini adalah lembaga pendidikan terutama sekolah, madrasah atau perguruan tinggi.

## 2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Stratejik

Berdasarkan rumusan pengertian manajemen strategi tersebut di atas dapat dipahami tujuan dan manfaat manajemen strategi, yaitu untuk membantu perusahaan, organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan secara lebih baik. Manajemen strategi akan meminimalisir bahkan menghindarkan kegagalan dalam kinerja perusahaan, organisasi atau lembaga.

---

<sup>40</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 3

<sup>41</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 5

<sup>42</sup>Reksohadiprojo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 26

Fred R. David dan Forest R. David mengatakan bahwa tujuan dan manfaat manajemen strategi adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru dan berbeda untuk hari esok, perencanaan jangka panjang dan mencoba mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini. Manajemen strategi membuat perusahaan lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, sehingga memungkinkan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya merespon) aktivitas, sehingga dapat mengendalikan nasib sendiri. Manajemen strategi membantu organisasi untuk memformulasi strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap pilihan strategi.<sup>43</sup>

Wheelen dan Hunger mengatakan bahwa manajemen strategi menekankan pada kinerja jangka panjang. Banyak perusahaan dapat memperoleh kinerja yang tinggi dalam jangka pendek tetapi hanya sedikit yang dapat mempertahankannya dalam jangka panjang. Manfaat penting manajemen strategi berdasarkan hasil survey terhadap 50 perusahaan dan industri di berbagai negara adalah visi strategik perusahaan menjadi lebih jelas, fokus lebih tajam pada apa yang penting secara strategik dan memperbaiki pemahaman pada perubahan lingkungan yang cepat.<sup>44</sup>

Menurut Ketchen, manajemen strategi sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.<sup>45</sup> Suwarsono Muhammad menyebutkan bahwa:

Manajemen strategi berperan signifikan dalam membantu lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategi berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sehingga mereka dapat memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan memiliki kesiapan yang cukup apabila perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.<sup>46</sup>

Fred R. David dan Forest R. David mengatakan bahwa, selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik menawarkan beberapa manfaat dan keuntungan lainnya sebagai berikut:

---

<sup>43</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 14

<sup>44</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 11 dan 13

<sup>45</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 5

<sup>46</sup>Muhammad, *Manajemen Strategi...*, hlm. 44

- a. Meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal
- b. Meningkatkan pemahaman akan strategi pesaing
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Berkurangnya resistensi terhadap perubahan
- e. Pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja dan imbalan
- f. Meningkatkan kemampuan pencegahan masalah oleh organisasi karena membuat interaksi di antara manajer pada semua tingkatan divisi dan fungsi
- g. Meningkatkan keteraturan dan kedisiplinan perusahaan terutama perusahaan yang sedang mengalami masalah
- h. Memperbaharui keyakinan dan strategi bisnis saat ini atau menunjukkan adanya kebutuhan untuk tindakan perbaikan.<sup>47</sup>

Taufiqurrohman menyebutkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh jika sebuah organisasi, lembaga atau perusahaan menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- a. Memberi arah jangka panjang yang dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan mencegah munculnya masalah di masa datang
- f. Keterlibatan anggota dalam penyusunan strategi akan lebih memotivasi mereka dalam pelaksanaannya
- g. Mengurangi aktivitas yang tumpang tindih
- h. Mengurangi keengganan karyawan untuk berubah.<sup>48</sup>

Greenley menyebutkan beberapa keuntungan manajemen strategi sebagai berikut:

- a. Memungkinkan identifikasi, pemrioritasan dan pemanfaatan peluang
- b. Menyediakan pandangan objektif tentang persoalan manajemen
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol lebih baik
- d. Meminimalisir efek, kondisi dan perubahan yang merugikan
- e. Memungkinkan keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik
- f. Memungkinkan alokasi lebih efektif mengenai waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah teridentifikasi
- g. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan
- h. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonel
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya bersama

---

<sup>47</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 15

<sup>48</sup>Taufiqurrohman, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2019), hlm. 15

- j. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual
- k. Mendorong pemikiran ke depan
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang
- m. Mendorong perilaku positif terhadap perubahan
- n. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen.<sup>49</sup>

Imam Satibi menyatakan bahwa lembaga pendidikan dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi sebagai langkah antisipasi terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan zaman. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan alat yang disebut strategi.<sup>50</sup>

Manajemen strategi membantu organisasi dalam mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Dalam era perekonomian global, lembaga pendidikan (sekolah) dituntut untuk semakin kompetitif dengan meningkatkan kompetisinya dalam menawarkan keunggulan produk kepada pelanggan atau konsumen. Dengan manajemen strategi, organisasi atau lembaga dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.<sup>51</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan tujuan dan manfaat manajemen strategi adalah untuk membantu perusahaan, organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan secara lebih baik karena dengan manajemen strategi, keputusan diambil secara menyeluruh dan disertai petunjuk cara pelaksanaannya.

### **3. Proses Manajemen Strategik**

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh pimpinan dan dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan, organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategi adalah suatu seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang dapat membuat

---

<sup>49</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 11

<sup>50</sup>Satibi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 103

<sup>51</sup>Satibi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 106

organisasi mencapai tujuannya.<sup>52</sup> Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam pembuatan atau perumusan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya di masa yang akan datang.<sup>53</sup>

Berdasarkan pengertian manajemen strategi tersebut di atas dapat dipahami bahwa proses manajemen strategi meliputi tiga hal pokok, yaitu penyusunan (formulasi) strategi, pelaksanaan atau penerapan (implementasi) strategi dan penilaian atau evaluasi strategi. Fred R. David dan Dorest R. David menyebutkan tahapan-tahapan manajemen strategi meliputi tahap formula sistrategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.<sup>54</sup>

Tahapan-tahapan proses manajemen strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Formulasi Strategi

Formulasi artinya proses perumusan atau penyusunan suatu kegiatan atau tindakan. Tahap formulasi strategi adalah tahap menyusun atau merumuskan langkah-langkah strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller mengatakan bahwa *goals indicate what a business unit wants to achieve, strategy is a game plan for getting there. Every business must design a strategi for achieving its goal*. Tujuan-tujuan menyatakan apa yang ingin dicapai oleh suatu unit bisnis, strategi adalah suatu rencana tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Setiap bisnis harus mendesain atau menyusun sebuah strategi untuk mencapai tujuannya.<sup>55</sup>

Tahap formulasi strategi mencakup kegiatan mengembangkan dan menetapkan visi dan misi organisasi, melakukan analisis atau indentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, melakukan analisis atau indentifikasi peluang dan tantangan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang dan menetapkan strategi alternatif untuk mencapai tujuan.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 3

<sup>53</sup>Taufiqurrahman, *Manajemen Strategi...*, hlm. 42

<sup>54</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

<sup>55</sup>Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), hlm. 50

<sup>56</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

1) Mengembangkan dan menetapkan visi dan misi

Kata visi, dalam bahasa Inggris *vission* artinya penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Visi berarti pernyataan mengenai cita-cita, wujud masa depan yang diharapkan, kelanjutan dari masa sekarang dan berkaitan dengan masa lalu. Visi adalah harapan atau keinginan yang diharapkan terwujud di masa yang akan datang.<sup>57</sup>

Visi, berkaitan dengan organisasi atau lembaga berarti keinginan dari semua pihak yang terlibat dalam organisasi, perusahaan atau lembaga mengenai keadaan organisasi, perusahaan atau lembaganya di masa mendatang. Sedarmayanti mengatakan bahwa visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan masa depan yang diharapkan terwujud oleh seluruh personil perusahaan mulai dari level paling atas hingga paling bawah.<sup>58</sup>

Berkaitan dengan sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan keadaan atau profil sekolah yang diinginkan di masa mendatang. Visi sekolah adalah impian, harapan atau cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah. Visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama pada masa mendatang, memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah. Visi sekolah adalah gambaran proyeksi ke depan berupa pandangan, cita-cita, harapan dan keinginan sekolah yang akan diwujudkan di masa mendatang. Visi sekolah menjadi sumber bagi sekolah untuk merumuskan misi sekolah. Visi sekolah adalah gambaran masa depan yang diinginkan sekolah untuk menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.<sup>59</sup>

Visi sekolah dirumuskan berdasarkan masukan dari semua warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan sejalan dengan visi institusi di atasnya dan visi pendidikan nasional. Visi sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan dari komite sekolah, kemudian disosialisasikan kepada semua warga

---

<sup>57</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 20

<sup>58</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 33

<sup>59</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 20

sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Misi yang dalam bahasa Inggris *mission* berarti tugas. Misi merupakan bentuk pernyataan umum oleh manajemen puncak yang mengandung niat dari suatu organisasi. Misi adalah upaya atau tindakan untuk mewujudkan visi. Misi adalah pernyataan secara tertulis mengenai visi agar mudah dimengerti dan dilaksanakan oleh seluruh staf perusahaan, organisasi atau lembaga.<sup>60</sup>

Perumusan misi sekolah harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Misi adalah pernyataan tentang tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Misi merupakan penjabaran operasional dari visi.<sup>61</sup>

## 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal

Suatu perusahaan, dalam proses perumusan strategi perlu melakukan analisis, identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Demikian pula dengan organisasi atau lembaga pendidikan. Dari hasil analisis itu diharapkan lembaga atau perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi yang dimilikinya, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.<sup>62</sup> Informasi yang diperoleh dari hasil analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal menjadi bahan utama dalam penyusunan rencana strategi.<sup>63</sup>

Analisis lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau dan mengidentifikasi lingkungan perusahaan yang mencakup semua faktor baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan untuk menentukan

---

<sup>60</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 33

<sup>61</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 24

<sup>62</sup>Taufoqurrohman, *Manajemen Strategi...*, hlm. 47

<sup>63</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 24

dan menetapkan arah organisasi dan gambaran posisi perusahaan dalam persaingan.

Analisi lingkungan perusahaan dalam rangka perumusan strategi lazim dikenal dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan menembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller mengatakan sebagai berikut: “ *the overall evaluation of company’s strengths, weaknesses, opportunities and threats is called SWOT analysis*”. Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.<sup>64</sup>

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) internal perusahaan serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan teknis historis yang terkenal di mana manajer menciptakan gambaran secara tepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi sederhana bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan menghasilkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman jika diterapkan secara akurat. Asumsi ini akan memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain strategi yang berhasil.<sup>65</sup>

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan organisasi, lembaga atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

---

<sup>64</sup>Kotler dan Keller, *Marketing Management...*, hlm. 48

<sup>65</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 109



Istilah analisis SWOT lazim ditemukan dalam ruang lingkup kegiatan ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini bertujuan untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi. Analisis ini penting dalam kegiatan bisnis

Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

Kelemahan (*weaknesses*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu lembaga, organisasi atau perusahaan yang relatif terhadap pesaingnya yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Peluang (*opportunities*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan atau lembaga. kecenderungan pelanggan, identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan teknologi dan membaiknya hubungan dengan pelanggan (pembeli atau pemasok) merupakan peluang bagi perusahaan atau lembaga.

Ancaman (*threats*) merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu lembaga atau perusahaan dan menjadi penghalang utama dalam mencapai posisi yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pelanggan (pembeli atau pemasok), perubahan teknologi dan pembaruan peraturan menjadi ancaman atau penghalang bagi keberhasilan lembaga atau perusahaan.

a) Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Analisis terhadap kondisi lingkungan internal organisasi, lembaga atau perusahaan meliputi analisis terhadap struktur dan sistem

organisasi, sumber daya organisasi, faktor budaya dan faktor pendukung kinerja lainnya.<sup>66</sup>

b) Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen yang secara langsung berhubungan dan mempengaruhi organisasi seperti pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, konsumen, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang seperti elemen ekonomi, hukum, sosial, budaya, politik, lingkungan hidup, ekologi, geografi dan sebagainya.<sup>67</sup> Fred R. David dan Forest R. David menyebutkan ada lima kekuatan eksternal yang harus diidentifikasi dalam perumusan strategi yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum dan pemerintah, kekuatan teknologi dan kekuatan persaingan.<sup>68</sup>

Wheelen dan Hunger menyebutkan bahwa lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan alam, lingkungan sosial dan lingkungan tugas atau lingkungan kerja. Lingkungan alam mencakup sumber daya alam dan iklim. Lingkungan sosial adalah lingkungan yang terkait dengan kehidupan manusia sebagai makhluk sosial, yaitu lingkungan sosial, budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi dan pemerintah. Lingkungan tugas terdiri dari lingkungan dalam industri itu sendiri, pelanggan, pemasok, pendatang baru dan produk substitusi.<sup>69</sup>

3) Merumuskan tujuan

Tujuan adalah sasaran yang akan dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan suatu kegiatan. Tujuan merupakan

---

<sup>66</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 111

<sup>67</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 114

<sup>68</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 45

<sup>69</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 38

penjabaran dari misi, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang ditentukan. Tujuan sekolah adalah langkah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah dicanangkan. Tujuan sekolah merupakan sesuatu yang akan dicapai oleh suatu sekolah dalam waktu yang ditentukan.

Visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang. Tujuan terkait dengan jangka waktu yang pendek antara 3 sampai dengan 5 tahun. Dengan demikian, tujuan sekolah merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.<sup>70</sup>

4) Menetapkan strategi alternatif

Beberapa hal yang juga perlu diperhatikan dalam perumusan strategi antara lain menentukan bisnis apa yang akan dijalankan atau tidak dijalankan, bagaimana pengalokasian sumber daya, apakah perlu dilakukan diversifikasi operasi atau usaha, apakah perlu dilakukan merger usaha dan sebagainya. Karena tidak ada organisasi, lembaga atau perusahaan yang memiliki sumber daya tak terbatas, maka penyusunan strategi harus menentukan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan lembaga, organisasi atau perusahaan.

b. Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan atau penerapan dari strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Implementasi atau penerapan strategi mengharuskan perusahaan menataapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 27

<sup>71</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 12

Implementasi strategi sering disebut dengan tahap aksi dari manajemen strategi. Mengimplementasikan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Tahap ini sering dianggap tahap yang sulit dalam manajemen strategi. Implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan.<sup>72</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tahapan implementasi strategi mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menerapkan atau melaksanakan strategi yang meliputi penetapan tujuan tahunan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan
- 2) Memotivasi pegawai
- 3) Mengalokasikan sumber daya
- 4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi
- 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- 6) Menetapkan anggaran
- 7) Memanfaatkan sistem informasi
- 8) Mengarahkan kegiatan pemasaran
- 9) Mensinkronkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Seorang manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk mengetahui informasi ini diperlukan cara yang tepat, yaitu dengan melakukan evaluasi strategi. Semua strategi merupakan sesuatu yang dapat dimodifikasi di masa mendatang karena faktor internal maupun eksternal selalu berubah.<sup>73</sup>

Tahap evaluasi strategi adalah kegiatan mencermati dan memastikan strategi yang diterapkan berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini untuk memenuhi prinsip bahwa strategi suatu organisasi, lembaga atau perusahaan harus secara terus-

---

<sup>72</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

<sup>73</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 5

menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan internal maupun eksternal.

Pada tahap evaluasi strategi terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- 1) Meninjau dan mengevaluasi ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan strategi saat ini
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil langkah-langkah korektif dan tindak lanjut.<sup>74</sup>

Manajer memiliki peran penting dalam proses manajemen strategi. Proses manajemen strategi menuntut para manajer untuk mengontrol dan memeriksa situasi organisasi, perusahaan atau lembaga secara periodik, mengevaluasi misi dan tujuannya, menilai lingkungan atau kemampuan internal seperti sumber daya manusianya, kualitas produksi atau luarannya, keterampilan teknik-teknik pemasarannya serta performa keuangannya dan menilai lingkungan eksternalnya ditinjau dari segi situasi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi dan inovasi teknologi.<sup>75</sup>

#### 4. Modernisasi Pesantren

##### a. Pengertian Pesantren

Istilah pesantren berasal dari kata pesantrian yang berarti tempat tinggal. Menurut Johns, kata santri berarti guru mengaji. Menurut CC Berg, kata santri berasal dari kata shastri (India) yang berarti orang yang mengetahui teks-teks suci agama Hindu. Kata shastri berasal dari kata shstra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.

Menurut Soeganda Poerbakawatja, kata santri berarti orang yang beragama Islam. Sedangkan menurut Manfred Ziamek, pesantren berasal dari kata pesantrian yang berarti tempat santri yang mendapat dari kiai tentang berbagai bidang pengetahuan Islam. Dengan demikian, pesantren dapat diartikan sebagai tempat orang-orang yang berkumpul untuk belajar agama Islam.<sup>76</sup>

Muhammad Tholchah Hasan menyebutkan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam sebagai wadah untuk memberikan *shibghah* Islamiyah kepada

---

<sup>74</sup>Taufiqurrohmah, *Manajemen Strategi...*, hlm. 17

<sup>75</sup>Reksodiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 27

<sup>76</sup>Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global...*, hlm. 34

para santrinya agar menjadi orang yang shaleh. Orang shaleh dimaksud sebagai orang yang beriman, bertakwa, berilmu dan berakhlak mulia atau disebut sebagai insan moral, insan ilmu dan insan sosial.<sup>77</sup> Dalam sistem pendidikan di Indonesia, pesantren adalah lembaga pendidikan non formal yang berbasis agama Islam.

b. Sejarah Pesantren

Sejarah pesantren di Indonesia sangat erat kaitannya dengan sejarah Islam di Indonesia. Pesantren selalu menjadi *platform* penyebaran dan sosialisasi Islam. Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan peyiaran Islam. Ini merupakan identitas pesantren pada awal penyebaran Islam. Dari sisi historis, pesantren mengandung makna keislaman sekaligus keaslian Indonesia sebab lembaga serupa telah ada sejak pengaruh Hindu Budha di Indonesia.<sup>78</sup>

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan dan pusat penyiaran Islam tertua yang lahir dan berkembang seiring dengan masuknya Islam di Indonesia. Pada awalnya didirikan sangat sederhana. Kegiatan pembelajaran dilakukan di mushala, surau, masjid atau rumah oleh kiai dengan beberapa santri yang datang mengaji. Kemudian pengajian ini berkembang seiring pertambahan jumlah santri dan pelebaran tempat hingga menjadi lembaga unik disebut pesantren. Pada mulanya pembelajaran dilaksanakan secara sorogan, bandongan dan wetonan. Seiring program modernisasi pesantren, sistem pembelajaran berubah menjadi sistem klasikal, tidak hanya mengajarkan ilmu agama Islam tetapi juga mengajarkan ilmu-ilmu pengetahuan umum.<sup>79</sup>

Sekarang perkembangan pesantren sangat pesat menuju modernisasi pesantren. Banyak pesantren dengan gedung-gedungnya yang megah dengan fasilitas yang memadai dan berkualitas, asrama santri yang representasi, luas, tidak berdesakan, bersih dan nyaman. Sistem pendidikan dan pembelajarannya semakin moderen, memiliki lembaga pendidikan formal dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, menggunakan fasilitas teknologi dalam banyak aspek kegiatannya termasuk dalam kegiatan pendidikan dan pembelajarannya. Kurikulumnya tidak hanya

---

<sup>77</sup>Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan...*, hlm. 147

<sup>78</sup>Ambary, *Menemukan Peradaban, Jejak Arkheologis...*, hlm. 318-319

<sup>79</sup>Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia...*, hlm. 157

memuat ilmu-ilmu agama Islam tetapi juga dipelajari ilmu-ilmu pengetahuan umum dan berbagai keterampilan untuk membekali para santri pasca belajar di pesantren.

c. Tujuan Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam non formal tempat diselenggarakan pendidikan dan pembelajaran agama Islam oleh kiai kepada para santrinya. Melalui kegiatan pendidikan dan pembelajaran ini dilakukan transformasi ilmu-ilmu, ajaran-ajaran dan nilai-nilai Islam serta pendidikan dan penanaman akhlak mulia kepada para santri agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berilmu dan berakhlak mulia. Menurut Muhammad Tholchah Hasan, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sejak semula dimaksudkan sebagai wadah untuk memberikan shibghah islamiyah kepada para santrinya agar menjadi insan saleh, insan moral, insan ilmu dan insan sosial.<sup>80</sup>

Karakteristik utama pesantren adalah membina *akhlakul karimah*. Oleh karena itu, pendidikan di pesantren bertujuan menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu pribadi yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, mandiri, teguh pendirian, menyebarkan dan menegakkan agama Islam, nasionalis dan cinta ilmu dalam rangka mengembangkan pribadi yang muhsin.<sup>81</sup>

Sejak dahulu, pesantren menjadi wadah pengkaderan untuk mencetak dan menyeleksi calon ulama yang tawadlu dan berhidmat untuk menyebarkan, mengembangkan dan menegakkan agama Islam, zuhud, tidak rakus dengan keduniaan. Mereka berhidmat membina masyarakat untuk menjadi warga negara yang baik, cinta tanah air, menempatkan diri pada tugas dan kewajibannya sebagai hamba Allah dan sebagai warga negara.

d. Peranan dan Fungsi Pesantren

Pesantren, secara historis telah mendokumentasikan berbagai peristiwa sejarah bangsa Indonesia, baik sejarah sosial budaya masyarakat Islam, ekonomi, maupun politik bangsa Indonesia. Sejak awal penyebaran Islam di Indonesia, pesantren adalah saksi utama penyebaran Islam di Indonesia karena pesantren

---

<sup>80</sup>Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan...*, hlm. 147

<sup>81</sup>Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global...*, hlm. 39

adalah sarana penting kegiatan islamisasi di Indonesia. Perkembangan dan kemajuan masyarakat Islam di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari peranan penting pesantren. Berpusat di pesantren, perputaran roda ekonomi dan kebijakan politik Islam dikendalikan.<sup>82</sup>

Menurut Ahmad Tantowi, ada tiga fungsi penting pesantren, yaitu:

- a. Sebagai lembaga pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal dan non formal yang secara khusus mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam di samping pada masa sekarang merambah pada ilmu-ilmu pengetahuan umum melalui lembaga pendidikan formal sekolah atau madrasah di lingkungan pesantren
- b. Sebagai lembaga sosial. Pesantren menampung para santri dari berbagai lapisan masyarakat muslim tanpa diskriminasi status sosial dan latar belakang. Pesantren mendidik para santri hidup bermasyarakat dalam kemajemukan
- c. Sebagai lembaga penyiaran dan pengembangan agama Islam melalui masjid atau majelis ta'lim yang digunakan oleh masyarakat umum mempelajari Islam.<sup>83</sup>

Kehadiran pesantren membantu pemerintah mencerdaskan bangsa dan menawarkan jenis pendidikan alternatif. Sejak dulu, pesantren dikenal sebagai lembaga pengkaderan ulama, tempat pendidikan agama dan memelihara tradisi Islam. Fungsi ini terus berkembang sejalan dengan tuntutan pembangunan nasional yang mengharuskan keterlibatan pesantren.

Sekarang, pesantren bukan saja sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga lembaga keagamaan dan lembaga sosial. Peran pesantren melebar menjadi agen pembaharuan dan pembangunan masyarakat. Oleh karena itu, sekarang pemerintah mengharapkan pesantren menjadi pemberdayaan ekonomi rakyat.<sup>84</sup>

#### e. Kurikulum Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang independen. Oleh karenanya, pesantren memiliki keleluasaan untuk tidak mengikuti model pendidikan dari pemerintah. Pesantren bebas mengembangkan model pendidikannya tanpa harus

---

<sup>82</sup>Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 183

<sup>83</sup>Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global...*, hlm. 39

<sup>84</sup>Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia...*, hlm. 158



mengikuti standarisasi dan kurikulum yang ketat. Model pendidikannya sangat beragam menurut kecenderungan dan misi yang ingin dikembangkan kiai, pemilik pesantren tersebut.

Pendidikan akhlak lebih dominan daripada pendidikan akal. Mengkritisi isi kitab-kitab yang dikaji atau kiai adalah tabu. Metode pembelajarannya menghafal dan komunikasi searah. Pengetahuan agama yang diajarkan dianggap sudah sempurna sehingga tidak perlu perdebatan lagi. Pendidikan akhlak dan sikap sosial lebih dikembangkan seperti kemandirian, keikhlasan, zuhud, kebersamaan dan lain-lain. Kemampuan yang ditonjolkan terutama bidang fikih.<sup>85</sup> Pendidikan dan pengajaran diberikan dengan metode bandongan, sorogan dan wetonan. Kitab-kitab yang diajarkan adalah kitab-kitab klasik yang lazim disebut kitab kuning

Pesantren menyelenggarakan pendidikan formal dan non formal yang secara khusus mengajarkan ilmu-ilmu agama yang sangat dipengaruhi oleh pikiran ulama-ulama fikih, tafsir, hadis, tauhid dan tasawuf. Kitab-kitab yang diajarkan antara lain kitab tauhid, tafsir, fikih, hadis, ushul fikih, tasawuf dan bahasa Arab seperti nahwu, sharaf, tajwid, balaghah, mantik dan lain-lain. Pendidikan dan pengajaran diberikan dengan metode bandongan, sorogan dan wetonan. Kitab-kitab yang diajarkan adalah kitab-kitab klasik yang lazim disebut kitab kuning.<sup>86</sup>

Pengajaran Al Qur'an menjadi hal pokok yang meliputi pengajaran membaca, memahami dan mendalami Al Qur'an. Model pengajian bersifat masal pada pengajaran umum atau dasar. Pengajaran individual diberikan untuk para santri yang melakukan pendalaman pengetahuan. Pengetahuan yang lebih tinggi diserahkan kepada kiai.

Sekarang ini, paradigma pesantren sebagai masyarakat belajar ditandai dengan sistem pendidikan 24 jam. Para santri belajar terus menerus. Pengajaran dilakukan secara sorogan, bandungan, wetonan, muthala'ah dan madrasah dilanjutkan dengan proses internalisasi nilai-nilai dengan bimbingan kiai. Muatan pendidikannya terikat dengan *al kutub al qadimah* yang bergantung pada penafsiran

---

<sup>85</sup>Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan...*, hlm. 148

<sup>86</sup>Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global...*, hlm. 40

dan pengembangan kiai. Selain itu, materi pendidikan juga dikaitkan dengan masalah-masalah aktual masyarakat melalui tradisi bahtsul masail.<sup>87</sup>

f. Modernisasi Pesantren

Sejalan dengan perkembangan jaman yang semakin maju dan moderen, pesantren mulai berbenah melakukan upaya-upaya perubahan, perbaikan dan pengembangan menuju pesantren moderen dalam berbagai aspeknya baik sarana prasarana, pola hidup santri, kurikulum, sistem dan metode pendidikannya dan sebagainya. Sekarang perkembangan pesantren sangat pesat menuju modernisasi pesantren.

Sekarang banyak pesantren dengan gedung-gedungnya yang megah dengan fasilitas yang memadai dan berkualitas, asrama santri yang representasi, luas, tidak berdesakan, bersih dan nyaman. Tidak lagi zamannya, pesantren dengan fasilitas seadanya, asrama penuh sesak, tidak representasi, kumuh, kotor dan serba ketinggalan zaman dalam berbagai aspeknya.

Sistem pendidikan dan pembelajarannya semakin moderen, memiliki lembaga pendidikan formal dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, menggunakan fasilitas teknologi dalam banyak aspek kegiatannya termasuk dalam kegiatan pendidikan dan pembelajarannya. Kurikulumnya tidak hanya memuat ilmu-ilmu agama Islam tetapi juga dipelajari ilmu-ilmu pengetahuan umum dan berbagai keterampilan untuk membekali para santri pasca belajar di pesantren.

Menurut Husni Rahim, modernisasi pesantren dari aspek sistem pendidikan dan pembelajaran antara lain dengan menerapkan sistem klasikal, kurikulum, jenjang dan batas umur. Pesantren tradisional menggunakan sistem pendidikan dan pembelajaran secara sorogan, bandungan dan wetonan tanpa kelas, jenjang dan batas umum.<sup>88</sup>

Azyumardi Azra menegaskan bahwa respon pesantren terhadap modernisasi pendidikan dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung di masyarakat antara lain:

- a. Pembaharuan isi pendidikan dengan memasukkan ilmu-ilmu pengetahuan umum dan vokasional

---

<sup>87</sup>Mochtar, *Diskursus Pendidikan Islam...*, hlm. 80

<sup>88</sup>Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia...*, hlm. 158

- b. Pembaharuan metodologi dengan sistem klasikal dan penjenjangan
- c. Pembaharuan kelembagaan seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan melalui pengelolaan lembaga pendidikan formal
- d. Pembaharuan fungsi dari fungsi kependidikan hingga fungsi sosial ekonomi.<sup>89</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa modernisasi pesantren, di era moderen sekarang ini merupakan hal yang harus dilakukan sejalan dengan perkembangan dan kemajuan jaman. Modernisasi pesantren dapat diwujudkan dalam bentuk pengembangan sarana prasarana yang memadai, pembaharuan kurikulum dan metode pendidikan, pengelolaan lembaga pendidikan formal, pemanfaatan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan pesantren.

## **B. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Penelitian ini, selain didukung dengan teori-teori sebagaimana telah disebutkan di atas, juga diperkuat dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yang ada relevansinya dengan penelitian ini sebagai bahan perbandingan dengan menganalisis persamaan dan perbedaannya. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Tesis Atik Restusari (2017) dengan judul “*Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Guru di MTs. Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas.*” Penelitian ini menggunakan empat komponen dalam proses manajemen strategi dalam peningkatan mutu guru di madrasah tersebut, yaitu komponen analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT, komponen formulasi strategi yang meliputi penyusunan visi, misi dan tujuan madrasah serta penetapan strategi peningkatan mutu guru, komponen implementasi strategi peningkatan mutu guru yang meliputi perekrutan guru, pembinaan dan pengembangan serta pemberdayaan guru dan komponen evaluasi strategi yang meliputi supervsi oleh kepala madrasah atau pengawas, koordinasi antar guru mata pelajaran dan MGMP.<sup>90</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu tentang manajemen strategi. Perbedaannya terletak pada objek dan

---

<sup>89</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi*, (Jakarta: Kalimah, 2002), hlm. 105

<sup>90</sup>Atik Restusari, “*Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Guru di MTs. Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*”, (Tesis Fakultas Tarbiyah, IAIN Purwokerto, 2017), hlm. 7

komponen proses manajemen strategi yang digunakan. Objek penelitian ini khusus pada aspek peningkatan mutu guru di sekolah. Sedangkan objek penelitian penulis berkaitan dengan modernisasi pondok pesantren. Oleh karena itu, materi kajiannya juga berbeda. Komponen proses manajemen strategi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi empat komponen yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Sedangkan komponen proses manajemen strategi dalam penelitian penulis mencakup tiga komponen, yaitu formulasi strategi dengan memasukkan komponen analisis lingkungan di dalamnya, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

2. Tesis Tutik Hidayati (2018) dengan judul “*Manajemen Strategi Peningkatan Kinerja Guru di SD Negeri Niten UPTD PAUD dan Diknas Kecamatan Girimulyo Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta.*” Penelitian ini menyimpulkan langkah-langkah implementasi strategi peningkatan kinerja guru yang diterapkan di sekolah tersebut, yaitu upaya peningkatan kinerja melalui pendidikan dan pelatihan guru, penilaian dalam pelaksanaan tugas dan perbaikan melalui penelitian tindakan kelas serta faktor pendukung dan penghambat peningkatan kinerja guru.<sup>91</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu manajemen strategi. Perbedaan dengan penelitian penulis, objek penelitian ini lebih spesifik pada peningkatan kinerja guru, sedangkan objek penelitian penulis mencakup peningkatan mutu pendidikan secara luas. Penelitian ini hanya menggunakan satu komponen dalam proses manajemen strategi yaitu implementasi strategi sedangkan penelitian penulis mencakup tiga komponen proses manajemen strategi.
3. Tesis Ahmad Baihaqi (2019) dengan judul “*Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs. Negeri 6 Ponorogo.*” Hasil penelitian ini menyimpulkan tentang pelaksanaan dan evaluasi strategi pengembangan madrasah adiwiyata di madrasah tersebut. Pelaksanaan strategi meliputi pengembangan visi, misi dan tujuan yang mendukung pengelolaan lingkungan, alokasi dana untuk pengelolaan lingkungan, kurikulum berwawasan lingkungan yang terintegrasi ke dalam semua mata pelajaran, melaksanakan kegiatan lingkungan dan mengelola sarana ramah lingkungan dengan

---

<sup>91</sup>Tutik Hidayati, “*Manajemen Strategi Peningkatan Kinerja Guru di SD Negeri Niten Kecamatan Girimulyo Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta*”, (Tesis Program Pascasarjana, Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa, 2018), hlm. 5

memanfaatkan *Green House* dan Rumah kompos. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan madrasah adiwiyat. Hasil evaluasi strategi yaitu meningkatnya kesadaran dan kepedulian warga madrasah dalam menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan yang nyaman sehingga mendapatkan penghargaan sebagai madrasah Adiwiyata tingkat kabupaten.<sup>92</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu manajemen strategi. Perbedaannya terletak pada objek dan penggunaan komponen proses strategi yaitu implementasi dan evaluasi, sedangkan pada penelitian penulis meliputi komponen formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

---

<sup>92</sup>Ahmad Baihaqi, “*Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs. Negeri 6 Ponorogo.*” (Tesis Program Pascasarjana, IAIN Ponorogo, 2019), hlm. 8

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena tentang suatu objek, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Penelitian ini mengkaji bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaan antara fenomena.<sup>93</sup> Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan kondisi objek penelitian, bukan untuk menguji hipotesis.<sup>94</sup>

Penelitian ini disebut penelitian deskriptif karena penelitian ini bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan obyek penelitian. Objek penelitian yang dimaksud adalah manajemen strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

Penelitian ini disebut juga penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata atau kalimat, skema, gambar, bagan dan lain-lain dan tidak berbentuk angka-angka.<sup>95</sup> Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. S. Margono mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata lisan atau tertulis dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>96</sup>

Penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Data yang dimaksud berupa kata-kata atau kalimat, bagan, gambar atau fenomena-fenomena yang berkaitan dengan manajemen strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap. Beberapa pertimbangan yang

---

<sup>93</sup>Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 72

<sup>94</sup>Soejono dan Abdurrahman, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 22

<sup>95</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 14

<sup>96</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 36

menjadi dasar penentuan lokasi ini antara lain, sebagai pondok pesantren ini pelan tapi pasti menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan membentuk pesantren yang moderen, baik dari segi sarana dan prasarana, proses pendidikan dan pembelajaran, pengembangan lembaga pendidikan formal dan sebagainya. Pesantren ini telah berkontribusi besar terhadap pengembangan pendidikan Islam dan penciptaan kondisi relijius islami terutama di kalangan masyarakat sekitar dan umumnya di Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap. Oleh karena itu, pesantren ini tetap eksis dan menjadi rujukan belajar agama Islam bagi masyarakat Nusawungu dan sekitarnya.

## **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu pada bulan Februari, Maret dan April 2021.

## **C. Informan Penelitian**

Informan penelitian artinya orang yang memberikan data atau informasi yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Informan penelitian merupakan sumber data dalam penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto, sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data penelitian dapat diperoleh, bisa berupa orang, tempat, perilaku atau benda-benda yang diamati.<sup>97</sup>

Informan pokok yang merupakan sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Pengasuh, KH. Miftahuddin Ghozali
2. Ustadz Syamsul Arifin, S.Pd.I
3. Ustadz Anis Fuadi, S.Pd.I
4. Ustadz Hasim Asy'ari Al Hafidz
5. Ustadz Imam Tasdik

Bila diperlukan, informan penelitian ini dapat bertambah sesuai dengan kebutuhan. Misalnya beberapa santri, pengurus yayasan, wali santri, warga masyarakat sekitar dan sebagainya.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data-data yang diperlukan dikumpulkan menggunakan teknik atau metode observasi, wawancara dan

---

<sup>97</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 14

dokumentasi. Metode-metode atau teknik pengumpulan data tersebut dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Teknik Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan teknik mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu objek atau kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>98</sup> Observasi dapat diartikan pula pengamatan dan pencatatan secara sistematis dan sistemik terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian.<sup>99</sup> Pengumpulan data dengan teknik observasi digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala alam dan responden yang diamati tidak terlalu banyak.<sup>100</sup>

Dalam penelitian ini, teknik observasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan berbagai kegiatan dan fakta-fakta terkait dengan manajemen strategipengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap. Pengamatan dilakukan antara lain kegiatan pengembangan sarana prasarana, kegiatan pendidikan dan pembelajaran, kegiatan harian santri, kondisi fisik, gedung, sarana prasarana, kondisi lingkungan pesantren dan sebagainya.

### **2. Teknik Wawancara**

Wawancara adalah alat pengumpul data atau informasi dengan mengajukan pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula oleh responden. Wawancara dilakukan dengan kontak langsung antara pencari informasi dengan sumber informasi.<sup>101</sup> Wawancara dilakukan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden dan respondennya sedikit.<sup>102</sup>

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan beberapa responden seperti pengasuh pondok pesantren, para ustadz dan ustadzah, pengurus yayasan dan para guru madrasah. Bila diperlukan, responden dapat bertambah sesuai dengan

---

<sup>98</sup>Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 220

<sup>99</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 158

<sup>100</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 166

<sup>101</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 165

<sup>102</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi...*, hlm. 157



kebutuhan, misalnya beberapa siswa, orang tua atau wali santri, masyarakat sekitar dan sebagainya.

Wawancara digunakan untuk mendapatkan data atau informasi terkait dengan manajemen strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap. Misalnya terkait pengembangan sarana prasarana, tujuan pesantren, sumber dana, kegiatan pendidikan dan pembelajaran, kegiatan santri dan pesantren dan di madrasah, kegiatan pelayanan, kegiatan keterampilan santri, kegiatan humas dan sebagainya.

### **3. Teknik Dokumentasi**

Dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film.<sup>103</sup> Teknik dokumentasi adalah teknik mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>104</sup>

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data atau informasi dengan menghimpun dan menganalisis data dari dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun dokumen elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih sesuai tujuan dan fokus penelitian.<sup>105</sup>

Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi dilakukan oleh peneliti dengan meneliti atau mengkaji dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian seperti arsip-arsip pesantren yang terkait dengan manajemen strategi pengembangan pesantren. Arsip-arsip yang dimaksud antara lain arsip-arsip atau dokumen tentang visi, misi, tujuan dan program pesantren, administrasi ustadz, siswa, sarana dan prasarana, prestasi pesantren, keuangan, kegiatan vokasional, kegiatan humas dan sebagainya.

### **E. Keabsahan Data**

Data yang diperoleh dalam penelitian ini harus benar-benar valid, kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Untuk mengetahui bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah benar, maka dilakukan uji keabsahan data. Dalam penelitian ini, untuk uji keabsahan data digunakan teknik triangulasi.

Dalam suatu penelitian, yang dimaksud triangulasi adalah upaya mengadakan pengecekan kembali terhadap kebenaran data dan penafsirannya yang dilakukan melalui

---

<sup>103</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 216

<sup>104</sup>Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 181

<sup>105</sup>Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 221

cara lain, yaitu melakukan pengumpulan data yang sama menggunakan instrumen lain.<sup>106</sup> Dengan triangulasi, peneliti menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.<sup>107</sup> Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain, yaitu teknik pengumpulan data dan sumber data yang lain.<sup>108</sup>

Dalam penelitian ini, penerapan teknik triangulasi dilakukan dalam rangka mengecek kembali kebenaran data yang telah dikumpulkan antara lain dengan dilakukan kroscek atau silang data. Suatu data yang mungkin diperoleh melalui wawancara dikroscek atau diperkuat kembali data tersebut melalui data hasil observasi atau data dokumentasi. Kemungkinan lain misalnya data hasil wawancara dengan kepala pengasuh dikroscek dengan data hasil wawancara dengan para ustadz/ustadzah, guru, staf, pengurus yayasan, santri, orang tua/wali santri atau dengan masyarakat sekitar pesantren. Mungkin juga data hasil wawancara dengan pengasuh dikroscek dengan data hasil observasi di lapangan atau hasil dokumentasi.

## **F. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif atau data kualitatif berupa kata-kata atau kalimat baik lisan maupun tertulis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskripsi. S. Margono mengatakan bahwa analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif analitik. Interpretasi terhadap data dibuat dan disusun secara sistematis dan sistematis. Peneliti membuat pemaparan gambaran mengenai obyek yang diteliti dalam uraian naratif.<sup>109</sup> Analisis data ini meliputi proses mengatur urutan data dan mengorganisasikannya ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar.<sup>110</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan bersamaan dengan pada saat proses pengumpulan data berlangsung hingga pengumpulan data selesai. Dalam hal ini

---

<sup>106</sup>Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 214

<sup>107</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 330

<sup>108</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 330

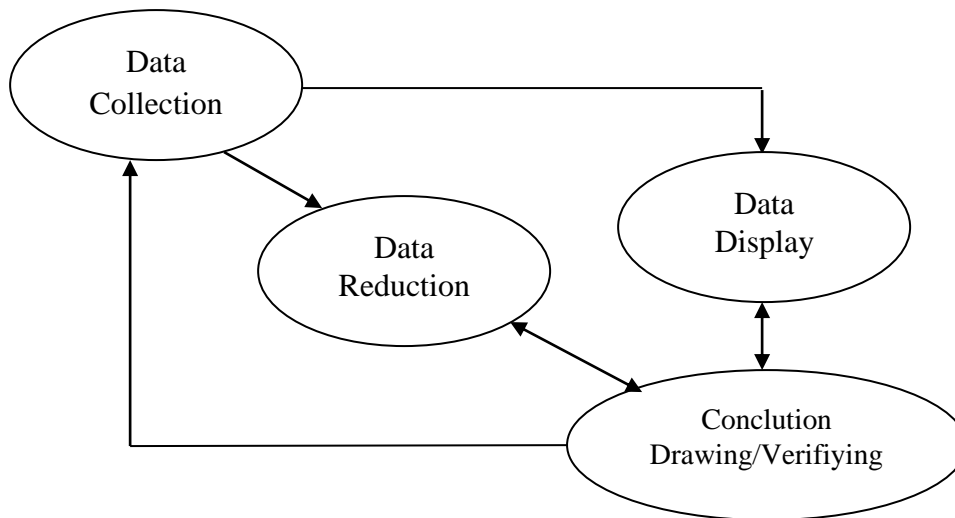
<sup>109</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 37

<sup>110</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 280

digunakan model analisis interaksi dan analisis mengalir (berlangsung terus menerus hingga tuntas) yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman.

Menurut teori analisis model ini, terdapat tiga komponen atau aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data (*data reduction*), display data (*data display*) dan verifikasi data atau penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/varification*).<sup>111</sup> Ketiga aktivitas atau komponen analisis ini dilakukan secara bersamaan, saling berinteraksi dan mengalir bersamaan dengan proses pengumpulan data.<sup>112</sup> Sebagai contoh, misalnya pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari terwawancara. Bila jawaban, setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan sampai tahap tertentu hingga data yang diperoleh kredibel atau meyakinkan.

Model analisis Miles dan Huberman ini dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Analisis Miles dan Huberman

Berkaitan dengan penelitian ini, langkah-langkah model analisis di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Pengumpulan Data

---

<sup>111</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 337

<sup>112</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 39

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan menggunakan metode atau teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti melakukan pengumpulan data di lapangan menggunakan teknik-teknik tersebut dan dituangkan dalam catatan-catatan sebagai data asli atau alami tanpa dilakukan penafsiran atau komentar. Data-data yang dikumpulkan terkait dengan manajemen strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

## **2. Reduksi Data**

Reduksi dilakukan setelah data terkumpul. Reduksi data merupakan proses memilih, memusatkan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul di lapangan. Reduksi data dilakukan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan kegiatan analisis data dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan dan mengorganisasikan data yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono menjelaskan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, fokus pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya dan membuang data yang tidak perlu. Data hasil reduksi memberikan hambaran yang jelas dan memudahkan peneliti melanjutkan pengumpulan data selanjutnya.<sup>113</sup>

Dalam penelitian ini, data yang berhasil dikumpulkan dari lapangan, pada mulanya merupakan data kasar. Dari data yang terkumpul, mungkin terdapat data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian. Melalui reduksi data, data yang berhasil dikumpulkan kemudian dipilih, dikelompokan, dipertajam, dibuang yang tidak relevan dan diorganisasikan sehingga benar-benar menjadi data yang siap disajikan dan dijadikan bahan penarikan kesimpulan.

## **3. Penyajian atau Display Data**

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan setelah proses reduksi data dengan menyusun data setelah dilakukan penggabungan data dalam satu kesatuan yang sistematis. Data disajikan dalam bentuk penggambaran obyek penelitian dalam uraian naratif. Dalam hal ini adalah gambaran mengenai manajemen strategi pengembangan pondok pesantren moderen Darussalaam Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap. Sugiyono mengatakan bahwa dalam penelitian

---

<sup>113</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 338

kualitatif, *display* atau penyajian data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya.<sup>114</sup>

#### **4. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan dan verifikasi dalam penelitian ini sudah dilakukan sejak awal hingga akhir berlangsungnya penelitian. Seperti dikatakan Sugiyono bahwa kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal.<sup>115</sup> Kegiatan analisis ini merupakan kegiatan pemaknaan terhadap fakta-fakta yang menghasilkan generalisasi mengenai objek penelitian.

---

<sup>114</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 341

<sup>115</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 345