

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara bahasa, kata manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata “*management*” berasal dari bahasa latin “*mano*” yang berarti “tangan”, kemudian menjadi “*manus*” berarti bekerja berkali-kali menggunakan tangan, ditambah imbuhan “*agree*” yang berarti melakukan sesuatu sehingga menjadi “*managiare*” yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan (Hidayat, Machali, 2010). Dari pengertian secara bahasa ini memberikan gambaran bahwasannya manajemen secara istilah yaitu sebagai proses, dari perkumpulan orang-orang yang melakukan aktivitas.

Menurut George R. Terry dalam Mustari, (2015). “managemen” meliputi segala tindakan yang meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian yang bertujuan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan berbagai sumber, diantaranya sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Sedangkan Hadari Nawawi (2016) menjelaskan bahwa manajemen adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam *me-manage* organisasi, lembaga, maupun perusahaan.

Pengertian di atas secara umum memberikan gambaran tentang ruang lingkup manajemen yang terdiri dari:

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Semua aktivitas orang-orang dalam organisasi dirancang, diorganisir, digerakkan, dan dikendalikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Manajemen sebagai suatu proses, artinya manajemen merupakan langkah-langkah atau cara sistematis dan terpadu untuk mencapai tujuan. Hal ini mengandung arti bahwa: 1) sumber-sumber daya yang semula tidak berhubungan diintegrasikan menjadi suatu system menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi; 2) secara sistematis semua sumberdaya manusia organisasi harus melaksanakan aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi; 3) manajemen mengandung aktivitas melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan 4) pencapaian tujuan diupayakan secara efektif dan efisien. (Winoto, 2020: 4-5).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian proses usaha yang memiliki tujuan dan target dengan menggunakan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan menggerakkan berbagai sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Dalam perkembangan praktek manajemen, agar proses berjalan dengan baik dan tujuan dapat tercapai sesuai harapan setidaknya harus memahami fungsi, unsur dan prinsip manajemen. Fungsi manajemen meliputi: 1) perencanaan (*planning*); 2) pengorganisasian; 3) penempatan; 4) pengarahan

(*directing*); 5) *pengawasan (controlling)*. Selanjutnya dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen meliputi: 1) manusia; 2) uang; 3) material; 4) mesin; 5) pasar; 6) metode. (Mulyadi & Winarso, 2020: 3-5).

Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, prinsip-prinsip manajemen juga mengalami perkembangan. Willian Edward Deming yang dikenal dan diakui sebagai “bapak mutu” (Winoto, 2020) mengemukakan prinsip-prinsip manajemen yang dikembangkan saat ini antara lain: 1) kepemimpinan; 2) fokus pada pendekatan proses; 3) terus melakukan perbaikan; 4) manajemen hubungan; 5) fokus pada pelanggan; 6) mengambil keputusan berdasarkan data.

2.1.2 Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*” (stratus = militer dan ag = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang.

Strategi menurut Boyd, Walker dan Larreche (2000) adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengerahan sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan yang lain. Menurut Alfred Chandler sebagaimana dikutip oleh James C. Craig dan Robert M. Grant (2002) strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya

dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. sedangkan secara khusus strategi adalah penemuan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi juga dapat diartikan sebagai sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang lebih baik. Sedangkan Arthur A. J., (2007) menjelaskan bahwa strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Tujuan harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang, termasuk didalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

Straregi dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particultural aducatian good*. Artinya strategi adalah sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan (Majid, 2013: 3).

Beberapa penjelasa di atas, strategi dapat diartikan sebagai tindakan ril dalam bentuk rencana umum jangka pandek dan jangka panjang sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan kemajuan suatu organisasi.

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk *'response'* terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi untuk dapat memanfaatkan peluang dan meminimalisir ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini.

2.1.3 Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategis adalah untuk menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa depan. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek visi, misi, dan tujuan kelembagaan. Makna tersebut terkait dengan konteks lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda: Nawawi (2003) menjelaskan manajemen strategik sebagai proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk

mencapai tujuannya. Pearce dan Robinson (2008) mendefinisikan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

1. Merumuskan visi misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan;
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan;
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya;
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal;
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan;
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut;
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan;
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan system penghargaan ditekankan; dan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

Menurut Wheelen (2008) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisa S.W.O.T. Sedangkan menurut Pearce/Robinson (2008) manajemen strategik adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pendapat Certo (2010) lebih spesifik mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan dan mengungguli kompetitor. (Yunus: 2016, 5-7).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian gagasan dalam menyusun rencana yang dapat dilaksanakan serta memiliki indikator capaian dengan menggunakan analisis S.W.O.T. dalam pengambilan keputusan untuk ditetapkan sebagai pedoman organisasi. Manajemen strategi berorientasi pada pemilihan rencana prioritas, serta responsif dan fleksibel terhadap perkembangan internal dan eksternal dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategis ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi

manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan (Yunus, 2016). Karakteristik manajemen strategik antara lain:

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang;
2. Manajemen strategik bersifat dinamik;
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional;
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak;
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan;
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya yang tersedia.

2.1.5 Manfaat Manajemen Strategi

Strategi memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan perusahaan untuk memulai dan memengaruhi (bukan hanya merespon terhadap) aktivitas agar memiliki kontrol terhadap nasibnya.

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategi.

Manfaat manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan.

Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer disemua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini dan atau menunjukkan dimana dibutuhkan tindakan korektif-produktif.

2.1.6 Proses Manajemen Strategi

Menurut Riva'i (2004), proses manajemen strategik secara umum dapat dibagi menjadi 3 (tiga) langkah pokok, yakni: a) perumusan strategi (*formulating strategy*); b) penerapan strategi (*implementing strategy*); c) evaluasi (*evaluating*).

Manajemen strategik yang baik akan dapat membawa organisasi untuk mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan program, proses *budgeting*, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek. Hunger, (2009) menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, proses manajemen strategik berevolusi sebagai berikut:

1. *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan *budget*. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.
2. *Forecast-based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem *budget* yang terbatas pada jangka pendek. Disini mulai diperhitungkan

kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

3. *Strategic planning*, yaitu pengembangan dari *forecast based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Disini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana cara untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.
4. *Strategic management*, yang merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Pada tahap ini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan seringkali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak dapat diimplementasikan secara efektif.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Implementasi strategi termasuk

mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

2.2 Definisi Pengembangan

Pengembangan dalam pengertian umum berarti pertumbuhan, perubahan secara perlahan dan bertahap (Setyosari, 2007). Dalam kamus umum Bahasa Indonesia karya Wjs Peorwadarminta dalam buku Pengembangan Media Pembelajaran karya Sukiman, menjelaskan bahwa pengembangan adalah perbuatan menjadikan bertambah, berubah sempurna. Kegiatan pengembangan menurut Sukiman (2012).meliputi tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang diikuti dengan kegiatan penyempurnaan sehingga diperoleh bentuk yang dianggap memadai. Dengan demikian pengembangan dapat diartikan sebagai suatu proses atau usaha untuk melakukan perubahan baik secara perlahan dan bertahap dengan memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002, pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru (Muhammad, 2012: 68).

Pengembangan (*developing*) merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kompetensi teknis, konseptual, teknis dan moral para pegawai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan dan pendidikan. Sehingga perlu adanya

pengembangan pondok pesantren baik itu dari sumber daya manusia (SDM), manajemen pondok, perekonomian pondok dan lain sebagainya, yang bertujuan untuk meingkatkan berbagai keterampilan yang ada di pondok pesantren dan meningkatkan pengembangan pondok pesantren di lingkungan masyarakat (Solahudin, 2018: 102).

2.2.1 Strategi Pengembangan

Suatu strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika secara sengaja organisasi mendesain strategi yang hendak meningkatkan status, kapasitas, dan sumber daya yang pada ujungnya akan melahirkan postur organisasi baru yang berbeda di masa depan. Organisasi sepenuhnya diletakkan dan dioperasikan dalam mode pengembangan. Bryson menambahkan bahwa strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika strategi tersebut berusaha menciptakan masa depan baru yang lebih baik. Pilihan pada strategi ini baru bisa dilaksanakan jika dukungan yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi memadai. Bahkan ia menambahkan bahwa sistem perencanaan formal dapat digunakan untuk memberikan panduan dalam merancang jenis strategi ini. (Muhammad, 2012: 86)

Strategi pengembangan di pondok pesantren merupakan hal yang penting terutama untuk mengembangkan eksistensinya dan meningkatkan kreativitas santri serta kemampuan organisasional untuk menghadapi masa depan yang semakin kompetitif. Setiap organisasi harus mampu mangantisipasi berbagai perubahan lingkungan yang terjadi, harus mampu merencanakan dan mewujudkan perubahan-perubahan secara internal dalam organisasi agar tantangan, masalah, ancaman, gangguan dapat dihadapi sehingga tercipta perubahan yang lebih baik.

Secara rinci disebutkan bahwa ada tujuh program pengembangan yang dapat dilakukan yaitu: *Pertama*, peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain tidak terjadinya pemborosan, terjalinnya kerja sama diantara satuan kerja, lancarnya koordinasi, sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh. *Kedua*, terjalinnya hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, karena terjadi pendelegasian tugas, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan untuk berfikir dan bertindak melakukan inovasi. *Ketiga*, proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat dengan melibatkan seluruh komponen yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan program. *Keempat*, meningkatkan semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi menjadi lebih baik. *Kelima*, mendorong sikap keterbukaan manajemen dengan gaya manajerial partisipatif. *Keenam*, terjalinnya komunikasi yang efektif yang mengakibatkan lancarnya proses perumusan kebijakan operasional dan organisasi. *Ketujuh*, penyelesaian konflik secara fungsional yang melahirkan tumbuh subur rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di lingkungan organisasi. (Nurholisoh, A., Fachruroji dan Solahudin, 2018: 92).

Dari penjelasan di atas, strategi pengembangan dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan berbagai pihak yang terkait dalam usaha tersebut, baik pemerintah, masyarakat dan terutama pengelola usaha untuk mengembangkan bidang usahanya agar menjadi lebih besar dengan daya saing tinggi melalui pemberian fasilitas, bimbingan dan pendampingan yang disertai dengan motivasi dan kreativitas.

2.3 Penyelenggaraan Pendidikan di Pondok Pesantren

2.3.1 Pendidikan Pesantren

Pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada dilingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan tipologi dan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiyah dengan pola pendidikan *muallimin* baik secara berjenjang atau non formal. Untuk mengetahui lebih jauh tentang penyelenggaraan pendidikan di pesantren sebaiknya terlebih dahulu mengetahui beberapa tipologi pesantren serta jalur dan jenjang pendidikan dipondok pesantren.

2.3.2 Tipologi Pesantren

Pesantren yang berkembang di Indonesia mempunyai tipologi sebagai berikut. *Pertama, pesantren tradisional.* Pesantren ini masih mempertahankan bentuk aslinya dengan mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama abad ke-15 M dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pengajarannya dilakukan dengan menerapkan sistem halaqah. Hakikat dari sistem pengajaran halaqah adalah penghafalan sampai titik akhirnya, dari segi metodologi cenderung pada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu. Kurikulum keilmuan sepenuhnya tergantung pada para Kiai pengasuh pondok pesantren.

Kedua, pesantren modern yaitu tipologi pesantren yang menggunakan kelas-kelas belajar dalam bentuk klasikal. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional. Santrinya ada yang menetap dan ada pula yang tersebar disekitar pondok pesantren. Pada

pesantren jenis ini, para kyai berkedudukan menjadi koordinator pelaksana proses pembelajaran dan sebagai pengajar langsung dikelas. Perbedaan dengan madrasah dan sekolah pada umumnya terletak pada proses pendidikan agama dan bahasa Arab (dan terkadang bahasa Inggris) yang lebih ditonjolkan sebagai kurikulum lokal.

Ketiga, pesantren konvergensi, yaitu pesantren yang memiliki sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan modern. Di dalamnya diterapkan pendidikan dan pembelajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan, dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan keterampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikan jenis pesantren ini berbeda dari jenis kesatu dan kedua.

Keempat, pesantren mahasiswa. Pesantren jenis ini merupakan asrama-asrama yang santri-santrinya berasal dari komunitas mahasiswa. Para pengasuhnya biasanya berasal dari kalangan dosen yang tugas kesehariannya diperguruan tinggi yang berlokasi disekitar pesantren. Meski para santrinya berasal dari komunitas mahasiswa, namun biasanya jurnal pendidikan dan pranata Islam tetap diberikan materi pelajaran kitab kuning oleh pengasuh pesantren pada jam-jam yang telah ditentukan. Pembelajaran bahasa (Arab dan Inggris) terkadang diintensifkan dalam pesantren ini.

Tipologi pesantren menurut Abd. Mu'in, dibagi menjadi tiga tipe yaitu salafiyah, khalafiyah dan kombinasi. **Pertama** pesantren salafiyah, yaitu pesantren yang memfokuskan pada *tafaqquh fi ad-din*, pengkajian kitab-kitab klasik, dengan metode bandongan, sorogan maupun klasikal. Pengkajian

kitab-kitab klasik dengan metode klasikal yang sering disebut lembaganya dengan madrasah diniyah. **Kedua** pesantren khalafiyah yaitu pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum yang tertata dan mengintegrasikan pengetahuan umum, baik dalam bentuk madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam maupun sekolah umum yang berdiri sendiri. Salah satu ciri pesantren khalafiyah yaitu pengajaran kitab-kitab klasik dengan metode bandongan, sorogan, maupun klasikal, ditiadakan dari kategori pesantren ini. **Ketiga** adalah perpaduan ciri-ciri pesantren salafiyah dan khalafiyah yang kemudian disebut dengan pesantren kombinasi.

Pendapat diatas memberikan gambar bahwa tipologi pesantren di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi tiga tipologi yaitu **pertama** pesantren salafiyah yaitu pesantren yang masih memegang teguh system pembelajaran secara tradisional yang lebih fokus pada pengkajian kitab kuning dengan metode bandongan, serogan dan klasikal. **Kedua** adalah pesantren moderen yaitu pesantren dengan mengembangkan metode salafiyah kedalam pembelajaran kelas-kelas klasikal dalam bentuk madrasah. **Ketiga** adalah pesantren konvergensi yaitu pesantren memadukan tipologi salafiyah dan moderen kedalam lingkungan dan kurikulum pesantren yang lebih komprehensif.

2.3.3 Jalur, Jenjang dan Bentuk Pendidikan di Pesantren

Pesantren sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang dapat menyelenggarakan pendidikan formal maupun non formal dengan tetap menjaga kekhasan pesantren sesuai dengan tipologinya. Sejak awal pertumbuhannya, fungsi utama pesantren adalah menyiapkan santri

mendalami dan menguasai ilmu agama Islam atau lebih dikenal *tafaqquh fii al-diin*, yang diharapkan dapat mencetak kader-kader ulama dan turut mencerdaskan masyarakat Indonesia dan melakukan dakwah menyebarkan agama Islam serta benteng pertahanan umat dalam bidang akhlak.

Sejalan dengan fungsi tersebut, materi yang diajarkan dalam pondok pesantren semuanya terdiri dari materi agama yang diambil dari kitab-kitab klasik yang berbahasa Arab atau lebih dikenal dengan kitab kuning. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki akar kuat (*indigenous*) pada masyarakat muslim Indonesia, dalam perjalanannya mampu menjaga dan mempertahankan keberlangsungan dirinya (*survival system*) serta memiliki model pendidikan multi aspek. Santri tidak hanya dididik menjadi seseorang yang mengerti ilmu agama, tetapi juga mendapat tempaan kepemimpinan yang alami, kemandirian kesederhanaan, ketekunan, kebersamaan, kesetaraan, dan sikap positif lainnya. Modal inilah yang diharapkan melahirkan masyarakat yang berkualitas dan mandiri sebagai bentuk partisipasi pesantren dalam menyukseskan tujuan pembangunan nasional sekaligus berperan aktif dalam mencerdaskan bangsa sesuai yang diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945.

Pesantren mulai mendapat pengakuan dari pemerintah dengan adanya kebijakan *mu'adalah* yang ditetapkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor: E. IV/PP.032/ KEP/80/98 tanggal 9 Desember 1998 yang berisi pernyataan pengakuan kesetaraan. Setelah terbit Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pesantren secara resmi berhasil masuk menjadi sub sistem pendidikan

nasional. Kemudian diperkuat dengan Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Peraturan Pemerintah nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Wahib (2014) menjelaskan bahwa pendidikan di pondok pesantren sudah mendapatkan pengakuan yang jelas, dan memperoleh fasilitas yang sama seperti institusi-institusi pendidikan lainnya.

Pesantren saat ini telah banyak mengalami kemajuan dan peningkatan, baik dari segi sistem pendidikan, kurikulum, sarana Prasarana, kualitas, dan lainnya. Undang-undangan nomor 18 tahun 2019 memberikan ruang kepada pesantren untuk mengelola pendidikan pesantren yang setara dan berjenjang sesuai dengan kemampuan pesantren. Terlebih lagi lulusan pesantren dapat melanjutkan pendidikan setingkat di atasnya yang setara dengan pendidikan umum serta memiliki peluang dan kesempatan kerja yang sama dengan lulusan satuan pendidikan umum.

Pesantren dapat menyelenggarakan pendidikan formal dan/atau nonformal. Pendidikan formal meliputi pendidikan pesantren jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. Pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan dasar berbentuk: a) satuan pendidikan muadalah ula atau pendidikan diniyah formal ula; dan/atau b) satuan Pendidikan muadalah wustha atau pendidikan diniyah formal wustha. Sedangkan pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan menengah berbentuk satuan pendidikan muadalah ulya atau pendidikan diniyah formal ulya. Jenjang

pendidikan muadalah dapat diselenggarakan dalam waktu 6 (enam) tahun atau lebih dengan menggabungkan penyelenggaraan satuan pendidikan muadalah wustha dan satuan pendidikan muadalah ulya secara berkesinambungan. Pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan tinggi berbentuk ma'had aly. Selanjutnya untuk tetap menjaga kekhasan pesantren dalam mengembangkan pendidikan, pesantren tetap menyelenggarakan pendidikan nonformal dalam bentuk pengkajian kitab kuning. Penyelenggaraan pendidikan non formal yang diselenggarakan dipesantren dapat dilakukan dengan berjenjang atau tidak berjenjang dan tetap memperoleh syadah atau ijazah sebagai tanda lulus yang dapat digunakan untuk melanjutkan kejenjangan pendidikan formal yang lebih tinggi atau memperoleh kesempatan kerja.

Kurikulum pendidikan pesantren ditentukan oleh pesantren sesuai dengan kebutuhan pesantren dan ketersediaan sumber daya manusia, selain itu pesantren dapat melaksanakan pembelajaran berdasarkan kurikulum pendidikan umum, paling sedikit memuat Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Matematika, Bahasa Indonesia, Ilmu Pengetahuan Sosial, Ilmu Pengetahuan dan Alam dan beberapa disiplin ilmu lain yang berkesesuaian dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Metode pembelajaran lain dapat berupa: a) muhafadzah; b). muhadharah; c). munazharah; d). mudzakah; dan e). bahtsul masail. Bentuk dan Kurikulum yang ditetapkan dipesantren baik formal maupun non formal juga memiliki standar mutu yang menjadi ciri khas pesantren.

Adapun bentuk-bentuk pendidikan pesantren dapat diselenggarakan dengan beberapa cara antara lain:

- a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian kitab kuning, yaitu bentuk pengkajian kitab keislaman berbahasa Arab atau kitab keislaman berbahasa lainnya yang menjadi rujukan tradisi keilmuan Islam di Pesantren;
- b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk dirasah Islamiyah dengan pola pendidikan muallimin, yaitu kumpulan kajian tentang ilmu agama Islam yang terstruktur, sistematis, dan terorganisasi;
- c. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk lainnya yang terintegrasi dengan pendidikan umum. Pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah Islamiyah dengan pola pendidikan muallimin secara berjenjang dan terstruktur (Pasal 5 UU No.18/2019).

2.3.4 Kurikulum Pesantren

Kurikulum adalah bagian penting dari proses pendidikan. Pendidikan tanpa kurikulum akan terlihat tidak teratur. Imron (2016) mendefinisikan kurikulum sebagai salah satu media pencapaian tujuan pendidikan dan pada saat yang sama berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar dalam beragam jenis dan tingkat sekolah. Kurikulum pesantren yang selama ini dijadikan sebagai pedoman seperti Al-Qur'an, Nahwu-Sharaf, Fiqih, Aqidah, Tafsir, Hadits dan Bahasa Arab tetap dipertahankan. Namun harus dilengkapi dengan Tsaqofah Islam kekinian

(fakta yang ada dikaitkan dengan pandangan hukum Islamnya), ilmu pengetahuan umum yang telah dipastikan kebenarannya, teknologi yang berkembang serta menambah bahasa internasional agar murid mampu memiliki standar kompetensi. Dari ilmu yang telah ada dan penambahannya perlu dirancang kembali sebagai berikut:

- a. Kurikulum pesantren haruslah berbasis aqidah Islam. Kurikulum yang juga mengamati alam sebenarnya agar bisa memahami pula ada apa di balik alam tersebut. Sehingga akan didapat hakikat fakta yang dapat menghantarkannya pada ma'rifat kepada Allah SWT
- b. Dari semua ilmu di atas diklasifikasikan menjadi:
 - 1) Kurikulum Dasar
 - 2) Kurikulum Inti
 - 3) Kurikulum Penunjang
 - 4) Ekstrakurikuler.
- c. Kurikulum diberikan kepada santri berdasarkan kebutuhan dan level berpikir santri, karena perbedaan tingkatan usia memiliki jenjang kebutuhan dan daya pikir yang berbeda, sehingga kurikulumnya tidak terasa sebagai beban. Selain itu ilmu pengetahuan dan tsaqofah yang diberikan kepada santri harus dipastikan terlebih dahulu kebenarannya, agar dapat terwujud generasi khairu umat.

Kurikulum pesantren sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2020 adalah kurikulum pendidikan muadalah yang terdiri dari kurikulum pesantren dan kurikulum pendidikan umum. Kurikulum pendidikan muadalah pada pondok pesantren menggunakan pendekatan

pendidikan salafiyah dan muallimin. Pengembangan pendidikan muadalah salafiyah merupakan pendidikan khas pesantren dengan pengkajian kitab kuning, sedangkan pendidikan muadalah dengan pola muallimin adalah kurikulum yang dikembangkan oleh pesantren dalam bentuk dirasah Islamiyah.

Kurikulum pendidikan umum pada pesantren merupakan bagian dari kurikulum pendidikan nasional, karenanya kurikulum pendidikan umum dipesantren paling sedikit memuat pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan serta Ilmu Pengetahuan Sosial.

Pengembangan kurikulum pendidikan pesantren baik pendidikan muadalah maupun pendidikan umum selain yang menjadi keharusan dan kekhasan pesantren dapat dikembangkan sesuai dengan kerangka dasar dan struktur kurikulum pesantren yang dirumuskan oleh majelis masyarakat.

2.3.5 Standar Mutu Pendidikan Pesantren

Pendidikan pesantren dikatakan bermutu apabila orientasi mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses dan output dapat terpenuhi dengan baik. Mutu pendidikan pesantren menurut UU minimal mencakup tiga dimensi mutu: *Pertama* dimensi proses yaitu penguasaan dan kepemilikan kecakapan proses. Hasil pembelajaran dari dimensi ini adalah intelektual skill, kecepatan berfikir, menyimpulkan, dan memprediksi. *Kedua* dimensi konsep, yaitu penguasaan dan kepemilikan konsep-konsep keilmuan atau pemilihan materi esensial dari konsep-konsep kunci. *Ketiga* dimensi aplikasi yaitu kecakapan menerapkan konsep kunci (keilmuan atau kejuruan) dalam kehidupan sehari-hari.

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga termasuk lembaga pendidikan islam seperti halnya dengan pesantren, kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam proses menejerial dalam pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas ini, sekarang telah berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses menejerial, yang disebut *total quality management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. Pertama, adalah filsafat perbaikan terus menerus. Kedua, arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, yang digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas kedalam tindakan. *Total Quality Management* (TQM), baik dalam kontek pikiran ataupun aktivitas praktis merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus untuk memastikan pemenuhan standar mutu pendidikan di pesantren.

Sistem penjaminan mutu pendidikan dipondok pesantren terdiri dari penjaminan mutu eksternal dan penjaminann mutu internal sebagaimana dimaksudkan pada pasal 79 PMA Nomor 31 tahun 2020. Pejaminan mutu eksternal meliputi: 1) kerangka dasar dan struktur kurikulum pesantren; 2) lembaga dan lulusan pesantren; 3) kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; 4) penilaian dan evaluasi; 5) standar syahada atau ijazah pesantren. Sedangkan penjaminan mutu Internal mengacu pada standar enkternal yang telah ditepatkan oleh Majelis Masyayih yaitu standar mutu

sebagaimana yang dimaksud pada pasal 67 Peraturan Menteri Agama Nomor 31 tahun 2020 yang terdiri dari: 1) standar kurikulum; 2) standar lembaga; 3) standar pendidik dan tenaga kependidikan; 4) standar lulusan.

Sistem penjaminan mutu pendidikan pesantren berfungsi sebagai: a) melindungi kemandirian dan kekhasan pendidikan pesantren; b) mewujudkan pendidikan yang bermutu; dan c) memajukan penyelenggaraan pendidikan pesantren. Sistem penjaminan mutu diarahkan pada aspek: 1) peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya pesantren; 2) penguatan pengelolaan pesantren; dan 3) peningkatan dukungan sarana dan Prasarana pesantren. (PMA 31/2020 pasal 68).

Kelebihan yang diperoleh dari belajar pada sistem pendidikan pesantren plus madrasah/sekolah adalah disamping mendapatkan ilmu-ilmu agama melalui eksplorasi khazanah Islam klasik, seperti kajian kitab kuning juga mendapatkan ilmu-ilmu umum (*science*) dalam teknologi terapan sehingga santri menjadi lebih terintegrasi dalam segi keilmuan dan perbuatan. Misalnya, dalam sistem pendidikan madrasah dipesantren dibuka Jurusan IPS, IPA, Bahasa dan MAK. Banyak juga pesantren yang karena SDM-nya dirasa mencukupi dan karena tuntutan kebutuhan masyarakat, akhirnya membuka perguruan tinggi/ ma'had aly.

2.4 Analisis SWOT Pengembangan Pesantren

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan

strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi.

Strategi dinilai efektif dan efisien jika dapat mengarahkan lembaga kepada tujuan yang akan dicapai. Selain itu strategi yang digunakan harus sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan internal dan eksternal suatu lembaga tersebut. Wheelen dan Hunger (2012) mengemukakan bahwa langkah pertama yang harus dilakukan sebelum mulai mengembangkan strategi adalah menilai lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Salah satu cara untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari pondok pesantren adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunites, and Threats*). Griffin (2015) menjelaskan bahwa analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan suatu lembaga atau perusahaan dengan mengkaji secara mendalam berbagai aspek yang terkait, baik secara internal maupun eksternal yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

Analisis SWOT digunakan setelah memperoleh data dan informasi yang peroleh melalui dokumentasi, wawancara atau observasi. Selanjutnya dideskripsikan dalam bentuk teks agar mudah dipahami. Secara teknis metode yang dapat digunakan dalam analisis SWOT adalah menggunakan tabel matriks.

Menurut Rangkuty (2015), penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT selanjutnya akan membandingkan faktor lingkungan Internal terhadap lingkungan eksternal. Analisis SWOT dilakukan melalui serangkaian perhitungan yang dikenal dengan perhitungan IFAS (*internal faktor analysis*

strategy), EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) dan SFAS (*strategy faktor analysis strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating. Untuk lebih mudah menentukan strategi, maka analisis SWOT dapat dimasukkan dalam matriks sebagai berikut.

Tabel 2.1
Matriks Analisis SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Identifikasi Kekuatan	WEAKNESSES (W) Identifikasi Kelemahan
OPPORTUNITY (O) Identifikasi Peluang	(1) SO Strategi menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang	(2) WO Strategi mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREAT (T) Identifikasi Ancaman	(3) ST Strategi menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	(4) WT Strategi menyembunyikan kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber: Rangkuty (2015)

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). (Nugraha: 2021). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Tabel 2.2
Matriks Analisis SWOT

IFAS EFAS	OPPORTUNITY (O)	THREAT (T)
STRENGTH (S)	<i>Coparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS (W)	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Nugraha (2021)

Comparative Advantages merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Mobilization merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Divestment/Investment merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Damage Control merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) point faktor serta jumlah skor (c) perkalian bobot dan rating ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T. Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian

terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran bobot dan rating sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah bobot 0 (nol) sampai 1 (satu) sedangkan rating adalah 1 (satu) sampai 4 (empat), dengan asumsi nilai 0 (nol) berarti bobot yang paling rendah dan 1 (satu) bobot yang paling tinggi sehingga pemberian bobot dapat bernilai 0,3 atau 0,7 sampai dengan angka 1 (satu), sedangkan asumsi ranting 1 (satu) berarti paling rendah dan 4 (empat) paling tinggi. Perhitungan bobot (a) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor). Selanjutnya melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e);

2. Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai titik sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai titik pada sumbu Y;
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Tabel 2.3

Matriks Kriteria Analisis SWOT

IFAS	<i>Strength/Kekuatan</i>	Bobot (a)	Rating (b)	Total Skor (c) = (a) x (b)
	1. Kualitas SDM	0,3	3	0,9
	2. Keuangan	0,3	3	0,9
	3. Kebijakan	0,4	4	1,6
	Total <i>Strength</i>	1	10	2,4
	<i>Weakness/ Kelemahan</i>	Bobot (a)	Rating (b)	Total Skor (c) = (a) x (b)
	1. Funding	0,3	2	0,6
	2. Manajemen	0,2	2	0,4
	3. Inovasi Teknologi	0,5	2	1
	Total <i>Weakness</i>	1	6	2

EFAS	<i>Opportunity/ Peluang</i>	Bobot (a)	Rating (b)	Total Skor (c) = (a) x (b)
	1. Dukungan Pemerintah	0,3	3,5	01,5
	2. Biaya Terjangkau	0,2	2	0,41
	3. Kerja Sama	0,5	4	2
	Total Opportunity	1	9,5	3,65
	<i>Threats/Ancaman</i>	Bobot (a)	Rating (b)	Total Skor (c) = (a) x (b)
	1. Sarana Prasarana	0,4	2	0,8
	2. Beban Operasional	0,2	2	0,4
	3. Pelanggan Meningkat	0,4	3	1,2
	Total Threats	1	7	2,4

$S - W = \text{Faktor Internal (d)}$	$O - T = \text{Faktor Eksternal (e)}$
$2,4 - 2 = 0,4 (X)$	$3,65 - 2,4 = 1,25 (Y)$

Dari hasil skor di atas dapat digambarkan pertemuan titik singgung perhitungan IFAS dan EFAS pada diagram berikut:

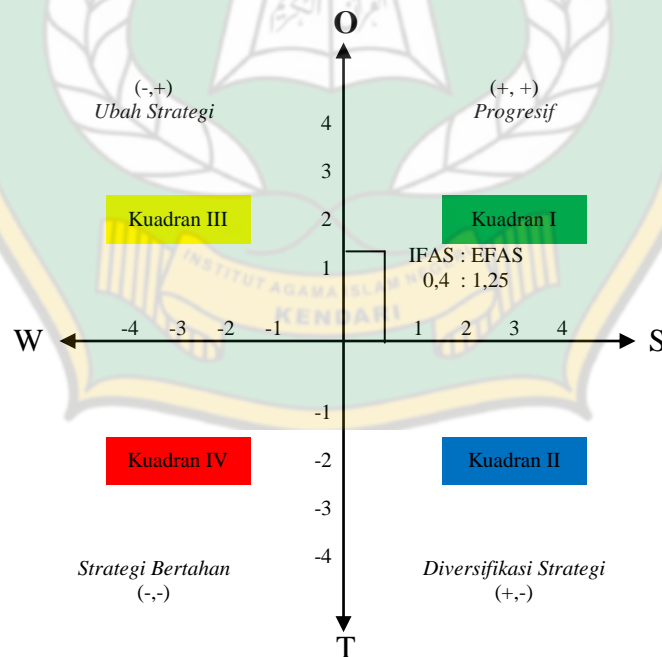


Diagram di atas menunjukkan posisi organisasi berada pada kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya

organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *diversifikasi* strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Hasil dinyatakan progresif menurut Taufiq (2012), dalam Perencanaan Pengembangan Organisasi dan Manajemen Publik sesuai dengan penghitungan yang sebelumnya dilakukan sebagai strategi yang tepat, maka poin penting *grand*

strategi diagram di atas adalah: 1) Menutupi kekurangan inovasi teknologi dan kualitas sumberdaya; 2) Meningkatkan funding dan kerjasama; 3) Menerapkan kebijakan jangka panjang.

Matrik Analisis SWOT satuan pendidikan Islam khususnya lembaga pendidikan pesantren menurut Hasbi & Diani (2007) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.4
Matriks Analisis SWOT Pondok Pesantren

<i>Strength/ Kekuatan</i>	<i>Opportunity/ Peluang</i>	<i>Weakness/ Kelemahan</i>	<i>Threats/ Ancaman</i>
<p>a. Eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai peran besar terhadap kecerdasan dan kesejahteraan bangsa Indonesia.</p> <p>b. Pengamalan keagamaan yang terus meningkat</p> <p>c. Kedudukan pendidikan agama yang</p>	<p>a. Adanya animo masyarakat yang gairah beragama untuk meningkatkan SDM melalui penyelenggaraan pesantren.</p> <p>b. Tersedianya sarana dan Prasarana</p> <p>c. Terintegrasinya system pendidikan nasional dan system pendidikan pesantren.</p> <p>d. Metode</p>	<p>a. Manajemen pengelolaan pondok pesantren yang belum maksimal.</p> <p>b. Pemahaman masyarakat bahwa pondok pesantren adalah lembaga tradisional dan ketinggalan zaman;</p> <p>c. Kaderisasi pimpinan pondok pesantren yang masih terkesan menggunakan system monarki;</p> <p>d. Belum kuatnya</p>	<p>a. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi</p> <p>b. <i>Image</i> pesantren sebagai sebuah lembaga informal, dan bahkan teropikan sebagai lembaga yang melahirkan terorisme;</p> <p>c. Sarana dan Prasarana penunjang yang terlihat masih kurang</p>

<p>semakin kokoh.</p> <p>d. Meningkatnya peran pesantren dalam mewujudkan intelektualitas dan moral bangsa.</p> <p>e. Singkronisasi kegiatan pendidikan di pesantren dengan peningkatan SDM.</p> <p>f. Hubungan yang harmonis antara masyarakat dan pesantren</p> <p>g. Mayoritas penduduk beragama Islam.</p> <p>h. Lahirnya undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren.</p>	<p>pendidikan pesantren sudah mulai digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan seperti <i>boarding school</i>.</p> <p>e. Diterbitkannya Peraturan Pemerintah 82 tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren.</p>	<p>demokratis dan kebebasan berekspresi bagi warga pesantren;</p> <p>e. Kebersihan dilingkungan pondok pesantren.</p> <p>f. Sistem pendidikan madrasah yang masih mencari bentuk</p> <p>g. Masih terbatasnya tenaga pendidikan kependidikan yang professional;</p> <p>h. Kurikulum yang terlalu sarat dengan program salafiyah;</p> <p>i. Kurangnya metodologi bagi tenaga pendidikan/ pembina/ pengawas dalam mendidik santri;</p> <p>j. Terbatasnya</p>	<p>memadai;</p> <p>d. Sumber daya manusia yang terbatas dan tidak menetap;</p> <p>e. Banyaknya sekolah yang menyelenggarakan pendidikan dengan menggunakan manajemen pesantren seperti <i>boarding school</i>;</p> <p>f. Manajemen kelembagaan dikelola dalam penguasaan informasi dan teknologi yang masih belum optimal.</p> <p>g. Sumber pendanaan yang tidak tetap dan belum adanya kemandirian ekonomi pesantren;</p> <p>h. Kurikulum belum</p>
--	---	---	--

		<p>anggaran dan kurangnya fasilitas;</p>	<p>berorientasi life skills santri untuk menunjang peningkatan kapasitas santri dalam menghadapi tantangan zaman;</p> <p>i. Adanya ketidaksiapan pelaksanaan pendidikan di pesantren berkenaan dengan tuntunan kurikulum;</p> <p>j. Tuntutan sistem administrasi menggunakan system komputerisasi digital</p> <p>k. Latar belakang ekonomi masyarakat pesantren yang rendah.</p>
--	--	--	--

Tabel matriks analisis SWOT di atas menunjukkan bahwa manajemen strategi pengembangan pondok pesantren akan lebih efektif dan efisien apabila pengelola

pondok pesantren mampu memahami dan mengendalikan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) serta kondisi eksternal (peluang dan tantangan) yang akan menjadi bahan pertimbangan saat mengambil dan memilih kebijakan strategis dalam menyusun dan menetapkan strategi pengembangan pondok pesantren.

2.5 Manajemen Strategi Pengembangan Pondok Pesantren

Manajemen pondok pesantren terbilang sederhana, unik terbilang kurang profesional, namun dapat bertahan dan bersaing tumbuh pesat dari masa ke masa. Bahkan sebagian menyebukan bahwa jika dimaknai secara profesional mungkin akan mengalami kemunduran bahkan gulung tikar. Stigma semacam ini tidak bisa digeneralisir dalam pengelolaan pondok pesantren, karena sebagai lembaga pendidikan yang bertujuan meningkatkan kualitas dan kuantitas santri, tentu harus memiliki manajemen strategi yang tepat sebagai jawaban atas kepercayaan masyarakatan dan keharusan mengahadai tantangan zaman. Karenaya untuk mewujudkan tujuan dipesantren sebagai salah satu satuan pendidikan, maka perlu menerapkan prinsip perencanaan pendidikan. Menurut Winoto (2020) prinsip-prinsip perencanaan pendidikan tersebut adalah:

1. Efektif dan efisien, yaitu setiap perencanaan pendidikan harus mengarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, penggunaan sumberdaya diusahakan secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi;
2. Interdisipliner, dimana pendidikan pada hakikatnya merupakan pembangunan sumberdaya manusia. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan diharapkan dilakukan dengan penuh kecermatan, ketelitian, dan kemampuan menerjemahkan kebutuhan di masa depan yang bermanfaat untuk peserta didik,

untuk itu dibutuhkan berbagai disiplin ilmu pengetahuan dalam menyusun perencanaan pendidikan;

3. Fleksible, yaitu pendidikan diharapkan responsip terhadap tuntutan masyarakat, artinya pendidikan diharuskan mampu menangkap aspirasi masyarakat melalui perencanaan yang fleksible, dinamis, dan aspiratif terhadap kebutuhan masyarakat;
4. Obyektif, rasional, dan berdasarkan data, dimana perencanaan pendidikan harus didasarkan pada kepentingan peserta didik, serta didasarkan pada data dan informasi yang obyektif dan rasional;
5. Komprehensif, yaitu perencanaan pendidikan diharapkan memperhatikan semua aspek essensial pendidikan;
6. Didasarkan kekuatan sendiri, dimana perencanaan pendidikan seharusnya memperhatikan kelemahan, kekuatan, dan potensi yang dimiliki organisasi pendidikan;
7. Menghimpun kekuatan-kekuatan secara teroganisir, dimana prinsip perencanaan pendidikan merupakan proses menghimpun kekuatan internal serta memanfaatkan peluang eksternal organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan;
8. Didasarkan sumber daya yang ada, dimana perencanaan pendidikan diharapkan berdasarkan sumberdaya yang dimiliki organisasi, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non manusia.

Strategi pengembangan pondok pesantren yang dapat dilakukan menurut Hartono (2012) adalah merespon dan berani melakukan perubahan dengan mengambil enam taktik yaitu: 1) perlu pendidikan dan komunikasi yang baik; 2)

partisipasi; 3) fasilitas dan bantuan; 4) negosiasi; 5) manipulasi (memanfaatkan informasi dan insentif); 6) kooptasi (mempengaruhi pihak yang kurang merespon terhadap pesantren).

Strategi pengembangan pondok pesantren harus disusun secara baik dengan tetap mempertahankan ciri khas dan mengintegrasikan beberapa kurikulum pendidikan umum dalam pengembangan pondok pesantren, yang pada akhirnya pondok pesantren dapat menjadi rujukan umat Islam bahkan umat manusia dengan target utama adalah pondok pesantren buka lagi menjadi pendidikan alternatif, namun pondok pesantren dapat menjadi tujuan utama tempat pendidikan masyarakat Islam.

Strategi lain yang dapat digunakan dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren adalah: Membuat strategi umum (*grand strategy*) meliputi: (1) memahami landasan dan konsep kebangkitan; (2) merumuskan kembali tujuan pesantren; (3) membenahi sistem pendidikan pesantren; (4) meningkatkan manajemen pesantren; (5) meningkatkan kompetensi *output* pesantren; (6) refungsionalisasi pesantren; (7) membangun mitra kerjasama keluar; (8) meningkatkan peran pesantren; (9) modernisasi dalam teknologi, informasi dan komunikasi; dan (10) program unggulan.

1. Memahami landasan dan konsep

Perubahan untuk mewujudkan pengembangan pesantren sebagai pusat peradaban muslim di Indonesia menurut An-Nabahani (2006) adalah tergantung dari pemikirannya. Sebab pemikiranlah yang membentuk pemahaman terhadap sesuatu serta memperkuatnya, dimana tingkahlaku manusia didalam kehidupan ini terkait erat dengan pemahamannya. Oleh

karena itu jika ingin mengubah tingkah laku manusia dari yang rendah menjadi luhur maka harus mengubah pemahamannya terlebih dahulu. Allah swt berfirman:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Arinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar. Ra'd: 11).

Satu-satunya jalan untuk mengubah pemahaman adalah dengan membentuk pemikiran yang menyeluruh tentang alam semesta, manusia dan kehidupan, serta tentang hubungan ketiganya dengan alam sebelum dan sesudah kehidupan di dunia. Untuk itu gagasan untuk pengembangan pesantren sebagai peradaban muslim di Indonesia tidak bisa dilepaskan dengan landasannya yaitu aqidah Islamiyah serta mengubah berbagai standar (*maqoyis/criterion*), pemahaman (*mafahim/ concepts*) dan keyakinan (*qana'at/conviction*).

2. Merumuskan kembali tujuan pesantren

Islam pada masa Rasulullah SAW telah menampilkan peradaban baru yang esensinya berbeda dengan peradaban sebelumnya (Amin: 2009). Peradaban yang ditinggalkan Nabi Muhammad saw (571-632 M) misalnya, jelas sangat berbeda dengan peradaban Arab di zaman jahiliyah. Islam telah melahirkan revolusi kebudayaan dan peradaban. Peradaban (*civilization*) didefinisikan sebagai kemajuan lahir batin yang menyangkut sopan santun,

budi bahasa dan kebudayaan suatu bangsa. Dengan demikian Islam meliputi segala aspek kehidupan.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam juga harus berorientasi pada kekaffahan Islam. Terlebih sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam yang memiliki peranan paling strategis dalam membentuk karakter bangsa dan mewujudkan generasi terbaik, maka tujuannya harus meliputi perbaikan yang menyeluruh.

3. Membenahi sistem pendidikan pesantren

Pendidikan adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang saling mendukung dalam rangka mencapai tujuan (Sytrikandi, 2008). Komponen yang pertama adalah *raw input* yaitu merupakan bahan mentah yang akan diproses. Dalam konteks pendidikan yang dimaksud adalah calon siswa. Komponen kedua adalah *instrumental input* yaitu unsur pendukung yang mempengaruhi aktivitas dan dapat dirancang atau dipersiapkan seperti SDM, system administrasi sekolah, kurikulum, anggaran pendidikan, sarana dan Prasarana. Komponen yang ketiga adalah *environmental input*, yaitu faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi kegiatan internal.

4. Meningkatkan manajemen pesantren

Sebesar apapun suatu organisasi bila tidak dikelola dengan baik maka sulit untuk mencapai tujuan. Demikian pula keberadaan pesantren di Indonesia masih banyak pesantren yang memiliki manajemen apa adanya. Karenanya jika pesantren memiliki misi lebih tinggi yaitu menjadi pusat peradaban muslim di Indonesia maka haruslah mulai dibenahi manajemen pesantren.

Sugiyarti (2011) mengatakan bahwa suatu keuntungan besar bila pesantren sejajar dengan organisasi lain dengan menerapkan manajemen modern, agar pesantren sebagai lembaga pendidikan dapat lebih efektif dan efisien dalam meraih tujuan.

5. Meningkatkan kualitas *output* pesantren

Lulusan pesantren diharapkan memiliki criteria dapat dibanggakan: 1). memiliki kepribadian Islami (sesuai dengan tuntunan Rasulullah SAW); 2). kemampuan mensinergikan ilmu pengetahuan umum dengan ilmu al-Qur'an, kemampuan berkomunikasi dan memiliki skill, sehingga produk pesantren memiliki SDM yang berdaya saing tinggi; 3). standar kelulusan pesantren adalah berkepribadian Islam, *faqih fiddiin*, terdepan dalam sains dan teknologi serta berjiwa pemimpin, maka akan melahirkan kader ulama *warasatul anbiyaa*. Untuk melahirkan kader ulama yang mumpuni tersebut tentunya santri tidak hanya pandai dalam pemikiran namun juga harus sampai pada pemahaman yaitu pemikiran tersebut diambil dan diterapkan dalam kehidupannya. Pesantren dapat mentargetkan *output* yang akan dicapai adalah lulusan yang mampu berfikir dan memberi solusi dari setiap permasalahan.

6. Refungsionalisasi pesantren

Refungsionalisasi dilakukan dalam rangka pengembangan agar pesantren lebih bersifat global yaitu dari fungsi tradisional pesantren menjadi fungsi global pesantren yang meliputi: (1) transmisi dan transfer pemahaman Islam; (2) pemeliharaan kehidupan dan pelestarian Islam; (3) reproduksi ulama *waratsatul anbiyaa*.

7. Membangun Kerjasama

Untuk membangun kemitraan pesantren dengan pihak luar akan lebih mudah bila pesantren telah dalam bentuk yayasan. Karena peraturan di Indonesia memberikan kemudahan kepada yayasan ketimbang perseorangan. Bentuk kepemimpinan pesantren hukumnya adalah mubah sehingga tidak perlu mempermasalahkannya apakah bentuknya satu ketokohan kiai atau kolektif.

8. Meningkatkan peran pesantren

Peran pesantren sejak masa kebangkitan dan kemerdekaan Republik Indonesia sudah tak diragukan lagi. Pesantren senantiasa tampil dan mampu berperan aktif dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas. Saat ini kekuatan pesantren yang ada antara lain: 1) pesantren dianggap sebagai lembaga pendidikan berkarakter; 2) banyaknya pesantren besar yang telah melahirkan sumber daya manusia berkualitas; 3) pesantren telah mendapat citra baik di Indonesia; 4) pesantren terbukti mengalami pertumbuhan yang konstan dalam kuantitas; 5) sifatnya yang lentur (*flexible*); 6) Pesantren senantiasa tampil dan mampu berperan aktif; 7) pesantren mampu membuat pembaharuan; 8) pesantren meliputi semua wilayah di Indonesia, (9) dalam situasi apapun tetap mampu menjaga fungsinya; 10) sikap hidup yang mandiri, telah menunjukkan peran pesantren dalam kiprahnya ditengah masyarakat.

Menurut Ali Idrus (2009) ada 3 langkah yang bijak yang mesti digarap pesantren agar tidak tertinggal sekaligus memiliki jati diri yaitu:

- a. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang melahirkan ulama mengharuskan ulama yang dihasilkannya juga harus memiliki kemampuan lebih, kapasitas intelektual yang memadai, wawasan, akses pengetahuan dan informasi yang cukup serta responsif terhadap perkembangan dan perubahan;
- b. Pesantren sebagai lembaga pengembangan ilmu pengetahuan khususnya agama Islam jangan hanya transfer ilmu agama namun juga memiliki potensi sebagai lahan pengembangan ilmu agama;
- c. Pesantren harus menempatkan dirinya sebagai transformasi, motivator dan inovator. Kehadiran pesantren dewasa ini telah memainkan perannya sebagai fungsi itu meskipun dapat dikatakan dalam taraf yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Sebagai salah satu komponen masyarakat, pesantren memiliki kekuatan dan daya tawar untuk memanfaatkan kehadiran teknologi, informasi dan komunikasi. guna melakukan perubahan-perubahan yang berarti.

9. Program unggulan

Pesantren harus memikirkan suatu program unggulan yang sangat diperlukan bagi kemandirian outputnya dalam rangka menjalankan tugas sebagai khalifah Allah di muka bumi. Keterampilan yang sifatnya material bisa berupa ketrampilan dalam industri, penerbangan, pertanian, pertukangan dan sebagainya. Program ini tentunya disesuaikan dengan tujuan dan kemampuan sumber daya pesantren.

Pembaharuan pesantren dalam masa ini mengarah pada pengembangan pandangan dunia dan substansi pendidikan pesantren agar lebih responsif

terhadap kebutuhan tantangan zaman. Selain itu pembaharuan pesantren juga diarahkan untuk refungsionalisasi, dimana pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan tradisional yakni transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam dan reproduksi ulama, tapi juga menjadi pusat penyuluhan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup, dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.

2.6 Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren

Pembiayaan pendidikan di pesantren merupakan hal yang tidak bisa dinafikan dalam pengembangan pesantren. Peraturan Presiden Nomor 82 tahun 2021 tentang pendanaan pesantren telah memberikan angin segar kepada pengelola pesantren untuk leluasa mengelola pesantren, dimana pendanaan penyelenggaraan pesantren dikelola berdasarkan asas dan tujuan penyelenggaraan pesantren sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pasal 3 menyebutkan bahwa pendanaan penyelenggaraan pesantren dikelola untuk pengembangan fungsi pesantren yang meliputi: a) fungsi pendidikan; b) fungsi dakwah; dan c) fungsi pemberdayaan masyarakat. Sedangkan sumber pendanaan pesantren dapat diperoleh dari: a) masyarakat; b) pemerintah pusat; c) pemerintah daerah; d) sumber lain yang sah dan tidak mengikat; dan e) dana abadi pesantren.

Manajemen pembiayaan yaitu pengelolaan semua bentuk keuangan, baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, baik yang dikeluarkan oleh sekolah maupun siswa.

Manajemen keuangan menyangkut dua hal, yaitu bagaimana memperoleh dana serta bagaimana menggunakan atau mengalokasikan dana dalam lingkungan yang berbeda dengan tingkat pendidikan yang berbeda secara efektif dan efisien. Sumber dana sekolah biasanya diperoleh dari dua sumber, yakni dari pemerintah yang umumnya terdiri dari dana rutin dan biaya operasional, dan dana dari masyarakat, baik dari orang tua siswa maupun kelompok masyarakat lainnya. Sedangkan dilihat dari sisi penggunaannya terbagi dua, yaitu untuk anggaran kegiatan rutin dan anggaran untuk pengembangan satuan pendidikan.

Keadaan ekonomi masyarakat yang semakin membaik, mendorong pemenuhan kebutuhan di atas kebutuhan dasar seperti kesehatan dan pendidikan. Bagi kalangan menengah-atas yang baru muncul akibat tingkat pendidikan mereka yang cukup tinggi sehingga mendapatkan posisi-posisi yang baik dalam lapangan pekerjaan berimplikasi pada tingginya penghasilan mereka. Hal ini mendorong niat dan tekad untuk memberikan pendidikan yang terbaik bagi anak-anak melebihi pendidikan yang telah diterima oleh orang tuanya.

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam kaitannya dengan sistem pendidikan nasional merupakan salah satu jenis pendidikan yang telah banyak diadopsi strategi manajemen dan pembiayaannya seperti *boarding school*. Selain kurikulum dan metode pendidikan, manajemen keuangan dalam pesantren telah terbukti menunjang penyediaan sarana dan Prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan pembelajaran, dan meningkatkan kualitas, prestasi dan keterampilan lulusan.

Manajemen keuangan pondok pesantren menurut Ahmad Muthohar (2007) adalah suatu proses dalam pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan pada suatu

pondok pesantren dan lembaga pendidikan yang berada didalamnya, termasuk kegiatan *planning*, analisis dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan yang biasanya dilakukan oleh ketua, pengurus dan bendahara, dan atau kepala madrasah bersama bendahara madrasah pada sektor lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan institusi pondok pesantren.

Manajemen keuangan pondok pesantren merupakan seluruh aktivitas kegiatan yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana dengan meminimalkan biaya serta upaya penggunaan dan pengalokasian dana tersebut secara efektif dan efisien. Upaya tersebut bisa berupa pengembangan keuangan lainnya yang dilakukan secara syar'i. Selain itu perhatian pemerintah terhadap pembiayaan atau pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip, keadilan, kecukupan dan berkelanjutan.

2.7 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Lia Suraeda (2017) tentang pengembangan kurikulum keagamaan dipesantren Al-Hamidiyah, Sawangan Depok menjelaskan bahwa manajemen pengembangan pondok pesantren dapat dilakukan dengan beberapa tahap. Tahap pertama adalah pengembangan kurikulum pesantren dan pendidikan formal lainnya. Pada pondok pesantren Al-Hamidiyah telah dibuat struktur program kegiatan yang terdiri dari materi-materi keagamaan/kepesantrenan yang dikelompokkan berdasarkan jenis kajian seperti, al-Qur'an, Hadits, Tauhid, Akhlak, Fiqh, Bahasa Arab, dan Tarikh. Metode pembelajaran yang digunakan juga mulai bervariasi, dengan menambahkan metode-metode dalam

pembelajaran bahasa Arab seperti metode *mubasyarah*. Evaluasi pembelajaran juga mulai dibuat beberapa kriteria-kriteria standar penilaian, kenaikan kelas, dan kelulusan. Selain itu pedoman pendidikan dan pengajaran pesantren al-Hamidiyah dicetak dalam bentuk buku berisi berbagai ketentuan yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara administratif pesantren al-Hamidiyah sudah melakukan pengembangan.

Metode tradisional atau metode pesantren *salafiyah* yang masih digunakan oleh pesantren al-Hamidiyah, seperti masih menggunakan sistem *halaqah* berupa metode sorogan, bandongan dalam pembelajaran kitab-kitab kuning/*salaf* seperti pengajian tabarukan. Pesantren al-Hamidiyah juga telah mengembangkan metode pesantren modern ditandai dengan memberikan penekanan penggunaan bahasa Arab baik dalam keseharian maupun dalam pengajaran yang berbentuk *muhawarah*, metode *mubâsyarah*, dimana guru menghindari penggunaan bahasa Indonesia (bahasa non Arab). Sebagai pesantren yang memiliki model kombinasi, pesantren al-Hamidiyah mengembangkan kurikulum keagamaannya yakni dengan tetap mempertahankan pembelajaran yang bersumber dari kitab-kitab ulama klasik atau kitab kuning, juga memberikan keterampilan bagi santri agar mampu menyampaikan keilmuannya sesuai dengan tujuan awal pesantren yakni sebagai pelestarian pendidikan dan dakwah Islam.

Tahap kedua adalah pihak pengelola pesantren selain mengubah dan mengembangkan kurikulum pembelajarannya, juga mengeluarkan kebijakan baru yaitu seluruh santri diwajibkan tinggal diasrama. Hal tersebut merupakan

upaya pesantren untuk meningkatkan kualitas pendidikannya dan agar lebih mudah dalam pengawasan pada seluruh santri. Kebijakan tersebut mempengaruhi perkembangan jumlah santri, pada saat itu sempat terjadi kegoncangan, jumlah santri mengalami penurunan yang sangat banyak. Namun seiring berjalannya waktu, pengurus yayasan, dewan pengasuh dan para guru berupaya meningkatkan kualitas pendidikan dan melengkapi sarana Prasarana yang dibutuhkan, dari sini jumlah santri terus bertambah dan minat masyarakat untuk menitipkan putra putrinya belajar keagamaan di Pesantren al-Hamidiyah kian mengalami kemajuan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Pipin Desniati (2019) tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Darul Muttaqin Parun Bobor menjelaskan tentang sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Darul Muttaqin Parun Bogor, dimana sistem pembiayaan pendidikan PP Darul Muttaqien Parung Bogor atas dasar pemikiran peningkatan sumber pembiayaan yang ada selama ini yaitu dari sistem manual ke sistem online atau untuk mempermudah dan mendapatkan *update* data secara langsung tanpa ada campur tangan dari orang lain kecuali dari sistem itu sendiri. Serta penyusunan dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran berlangsung. Di dalam perencanaan sistem pembiayaan diuraikan kesiapan dari SDM sebagai *stakeholders* sekolah.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Yunus, Jazuli Mukhtar dan Ichwan Nugroho (2019) pada Pondok Pesantren As'adiyah Belawa Baru, Masamba, Sulawesi Selatan tentang Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren menjelaskan bahwa Pesantren As'adiyah Belawa Baru diawali dengan pendirian yayasan

oleh H. Latang tahun 1986, dan pada tahun 2000 lahir Pondok Pesantren As'adiyah Belawa Baru sebagai pusat pendidikan dan pengembangan budaya toleran serta budaya perdamaian. Sebagai lembaga pendidikan, Pesantren As'adiyah Belawa Baru menggunakan kurikulum Kementerian Agama dan Diknas, pesantren juga memasukkan kurikulum kepesantrenan. Para santri mendapat pendidikan al-Qur'an, pendalaman kitab-kitab kuning serta bahasa Arab dan Inggris. Adapun pemberian materi disesuaikan dengan jadwal sekolah yang ada. Selain itu, santri juga mendapat berbagai kegiatan ekstrakurikuler seperti kegiatan olahraga, pramuka, palang merah, belajar komputer dan kegiatan lainnya.

Melihat perkembangan dunia pendidikan dewasa ini yang semakin kompetitif, maka pengelola pesantren melakukan perombakan beberapa aspek diantaranya: 1) manajemen kurikulum yaitu kurikulum umum (KTSP) dan *takhassus* (kitab kuning dan bahasa asing; 2) pengembangan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan (peningkatan kualitas SDM); 3) manajemen sarana dan Prasarana dengan mengkolaborasikan dana yang dimiliki oleh yayasan dengan dana yang dimiliki oleh madrasah; 4) pola manajemen hubungan masyarakat, yaitu pondok pesantren berupaya berkontribusi dalam kegiatan keagamaan dimasyarakat baik dibulan ramadhan maupun kegiatan lain yang dapat melibatkan santri pondok pesantren. Selain itu dalam membangun hubungan dengan masyarakat, pesantren membangun komunikasi baik dengan orang tua santri maupun masyarakat umum dalam upaya pembiayaan dan pengembangan pondok pesantren As'adiyah.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Kamil, Arif Rahman dan Herman (2019) tentang Manajemen Strategi Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri Pesantren siswa Al Ma'soem yang menyimpulkan bahwa Pesantren siswa Al Ma'soem telah menggunakan manajemen strategi yang baik. Hal tersebut bisa dilihat dari formulasi strategi yang sudah terbukti dengan adanya formulasi strategi yang tersusun dari visi, misi dan analisis lingkungan yang kemudian di aplikasikan kedalam sebuah strategi. Kedua, implementasi strategi berupa adanya program dan kegiatan yang disusun oleh kurikulum dan disesuaikan dengan kebutuhan santri. Ketiga, evaluasi strategi yang dilakukan dengan dua teknik yaitu teknik evaluasi program dan evaluasi hasil. Hasil akhir dari evaluasi ini bertujuan agar dapat mengetahui efektivitas dari satu program yang telah dirancang dan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kompetensi santri.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Wasik Nur Mahmudah (2020) tentang Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Hamalatul Qur'an Jogoroto Jombang yang menjelaskan bahwa pengembangan pesantren cukup memiliki manajemen sederhana dan tidak perlu gengsi untuk mengambil materi pengembangan dari pesantren yang dianggap memiliki kemajuan dalam segi pendidikan seperti metode klasik pesantren Lirboyo dan metode modern pesantren Gontro. Selain itu pesantren Hamatul Qur'an hanya mengingatkan santri dan masyarakat akan manfaat menghafala Al-Qur'an yang lebih banyak dimaknai sebagai cita-cita ukhrawi, akan mampu menembus segala cita-cita duniawi. Dengan demikian maka kemampuan santri dalam menghafal Al-Qur'an dengan tepat dan cepat akan menjadi daya minat

tersendiri bagi masyarakat terhadap pendidikan di pondok pesantren Huffatul Qur'an. Sedangkan untuk pembiayaan Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an tidak membebankan kepada santri/ wali santri. Pondok Pesantren hanya menunjukkan eksistensinya lewat pendidikan sederhana selanjutnya menyampaikan secara lisan dan berdiskusi kepada para donator/ dermawan/ muzakki yang ingin menyumbang untuk pembangunan dan pengembangan pondok pesantren tanpa menggunakan proposal. Dengan demikian pondok pesantren memperoleh sumber yang halal namun tidak terikat apalagi membuat MoU dengan pihak lain. Diantara dermawan yang sering membantu Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an adalah PT. Garta Gilang Persada dan beberapa donator lainnya. Dari sinilah sumber pembiayaan pesantren, mulai dari infrastruktur, sarana Prasarana, insentif ustadz dan ustadzah, sampai dengan konsumsi pengasuh dan santri. Sehingga santri di pondok pesantren Hamalatul Qur'an benar-benar digratiskan untuk menuntut ilmu.

