

Penerapan Fungsi Manajemen Strategik Untuk Peningkatan Mutu Pondok Pesantren

Aceng Amrulloh^{1*}

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

*Corresponding author: amrullohaceng@gmail.com

Abstrak: Salah satu faktor yang berperan penting untuk peningkatan mutu pendidikan adalah strategi manajemen (*Managemen strategic*). Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, menganalisis, dan memahami secara mendalam tentang penerapan fungsi manajemen di pondok pesantren, faktor-faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren; dan solusi dari hambatan pelaksanaan fungsi manajemen dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren Nurul Huda dan Pondok Pesantren At-Thaariq Garut. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-holistik serta analisis studi kasus ini berusaha menganalisis penggunaan perangkat pendukung praktik manajemen. Berdasarkan hasil penelitian, Pondok Pesantren Nurul Huda dan Pondok Pesantren At-Thaariq Garut telah menerapkan manajemen strategik yang mencakup perencanaan, pengarahannya, pengawasan, dan evaluasi, melibatkan seluruh divisi untuk mencapai tujuan pendidikan. Namun, kendala seperti kurangnya sinergi, disiplin, pemahaman tugas, dan konflik perintah antar pimpinan masih menghambat pelaksanaan strategi secara optimal. Kesimpulannya, untuk mencapai hasil yang lebih baik, pesantren perlu memperbaiki analisis kebutuhan SDM, memperkuat sistem disiplin, dan melakukan evaluasi yang konsisten. Pendekatan yang kolaboratif dan menyeluruh dalam manajemen strategik akan membantu pesantren dalam mencapai visi, misi, dan mutu pendidikan yang diharapkan.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Peningkatan Mutu, Pondok Pesantren.

Pendahuluan

Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bertujuan untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian (*tafaqquh fi al-din*) dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat (Daulay, 2001). Pesantren merupakan model pendidikan khas yang dimiliki oleh Indonesia. Salah satu keunggulan pesantren terletak pada kemampuannya dalam menciptakan sikap hidup yang universal dan merata bagi semua santri. Dengan demikian, para santri menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada individu atau lembaga masyarakat tertentu (Wahid, 1999). Selain itu, pesantren tidak bisa lepas dari masyarakat (Anwar & Rosyad, 2021).

Dhofier (1994) mengelompokkan pesantren menjadi dua varian berdasarkan studinya tentang inklusivitas pesantren dalam perubahan sosial. Varian pertama disebut pesantren Salafiah, yang menjaga tradisi pengajaran kitab-kitab klasik Islam (*turats*) sebagai fokus utama pendidikan. Sistem kelas (madrasah) digunakan untuk mendukung sistem pengajaran sorogan yang dipraktikkan di lembaga pengajian Islam tradisional ini, tanpa memberikan pendidikan umum. Sementara itu, varian kedua adalah pesantren khalafiyah, yang telah mengadopsi sistem klasik (madrasah) dan terintegrasi dengan pendidikan formal di sekolah umum.

Klasifikasi tipologi pesantren-pesantren dibagi menjadi tiga; pondok pesantren tradisional (*salaf* atau *salafiyah*), modern, dan konfrehensif-terpadu (Ishaq, 2018). Bahkan, pada perkembangannya tipologi pesantren berkembang berdasarkan konstruksionisme ideologi kiai dan pengikutnya, sebut saja penelitian (Bruinessen, 1999; Bubalo & Fealy, 2007; Hasan, 2022; Hefner & Zaman, 2010), yang menyimpulkan adanya varian baru pondok pesantren salafi dan skriptualis di Indonesia.

Kemampuan pesantren agar dapat tetap eksis dan diakui sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional tidak terlepas dari pengembangan sistem manajemen pendidikan yang telah dilakukan selama ini. Menurut Prasodjo et al., (1975) keberhasilan suatu sistem pendidikan, termasuk pondok pesantren, ditentukan oleh tingkat minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut. Suatu sistem pendidikan dianggap berhasil menghadapi tantangan zaman jika mampu merespons kebutuhan para santri dan mengembangkan kemampuan mereka sesuai dengan kecenderungan individu, mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi, serta memenuhi kebutuhan pembangunan nasional (Masruri, Ali, & Rosadi, 2021; Suherman & Cipta, 2024).

Perubahan pola dan sistem pendidikan di pesantren merupakan respons terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan sosial-ekonomi dalam masyarakat. Azyumardi Azra (1999) mengemukakan empat bentuk respons pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam, yaitu: *pertama*, pembaharuan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan mata pelajaran umum dan vokasional. *Kedua*, pembaharuan metodologi, seperti penggunaan sistem klasikal dan penjenjangan dalam pengajaran. *Ketiga*, pembaharuan kelembagaan, seperti perubahan kepemimpinan pesantren dan diversifikasi lembaga pendidikan. *keempat*, pembaharuan fungsi pendidikan untuk mencakup juga fungsi sosial-ekonomi.

Dengan melakukan perubahan tersebut, pesantren berusaha mengikuti perkembangan zaman dan memenuhi kebutuhan pendidikan serta tuntutan sosial-ekonomi dalam masyarakat. Pesantren tidak bisa dilepaskan dari peran

kiai sebagai tokoh sentral dalam pembaharuan. Selain peran kepemimpinan kiai, perkembangan pondok pesantren juga dipengaruhi oleh penerapan fungsi manajemen. Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Kaplan & Owings (2015) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Koontz dan O'Donnell (1970) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya organisasi (termasuk manusia, keuangan, dan materi) untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Perencanaan melibatkan pengambilan keputusan dan penetapan tujuan pendidikan yang ingin dicapai, sementara pengorganisasian melibatkan pengaturan dan pengelolaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, dan materi) agar dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Penggerakan melibatkan proses memotivasi dan memobilisasi sumber daya organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, sementara pengendalian melibatkan pengawasan dan evaluasi terhadap proses dan hasil dari aktivitas manajemen pendidikan untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Manajemen strategis, menurut (Hunger & Wheelen, 2003) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan. Manajemen strategis melibatkan analisis atau pengamatan lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Salah satu ciri khas manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Sedangkan menurut David & David, (2016) terdapat tiga tahapan dalam proses manajemen strategik, yaitu proses perumusan (*formulating*), penerapan (*implementation*), dan penilaian strategik (*evaluation*).

Manajemen strategi dalam Yayasan Pendidikan Islam mencakup beberapa aspek penting. *Pertama*, perencanaan strategis melibatkan pembentukan struktur organisasi dan penjelasan tugas oleh kepala sekolah. *Kedua*, program pendidikan karakter dirumuskan dan dijelaskan dalam Buku Panduan Akademik atau Buku Pedoman Pembelajaran. *Ketiga*, pelaksanaan pendidikan karakter dilakukan dengan menghadirkan nilai-nilai karakter melalui semangat doa, persaudaraan, dan pelayanan. *Keempat*, evaluasi secara berkala dilakukan untuk mengukur sejauh mana pencapaian pendidikan karakter, sementara monitoring dilakukan dalam seluruh proses pendidikan karakter (Dasrimin, Imron, & Supriyanto, 2019).

Persaingan di dunia pendidikan sebenarnya hampir sama dengan persaingan bisnis. Dari sisi Yayasan Pendidikan Islam, isu utama dalam kompetisi adalah bagaimana menciptakan pasar dan memperoleh banyak calon siswa untuk sekolahnya dan santri untuk Pondok pesantrennya. Dengan demikian, setiap Yayasan Pendidikan Islam harus mencapai peringkat teratas dalam kompetisi tersebut. Dalam konteks manajemen strategi Yayasan Pendidikan Islam, perencanaan strategis menjadi langkah awal yang penting. Pembentukan struktur organisasi dan deskripsi tugas oleh kepala sekolah membantu dalam menyusun rencana strategis yang jelas. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran kunci dalam mengarahkan upaya pendidikan karakter dalam yayasan.

Mutu atau kualitas menurut memiliki definisi yang bervariasi, baik dari perspektif konvensional maupun strategis. Definisi konvensional kualitas sering kali mencakup karakteristik langsung produk seperti performans, keandalan, kemudahan penggunaan, estetika, dan lain sebagainya. Sementara itu, definisi strategis mutu adalah kemampuan produk atau layanan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Menurut Gaspersz (2001), kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang mendukung kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang ditetapkan atau ditentukan. Sedangkan menurut Sallis, (2002) peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi, karena hal itu memungkinkan institusi tersebut memperoleh kontrol yang lebih baik melalui upaya internalnya sendiri. Institusi pendidikan harus menunjukkan kemampuan mereka dalam memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik. Mutu merupakan hal yang membedakan antara yang baik dan yang buruk, sehingga mutu dalam pendidikan menjadi faktor penentu antara keberhasilan dan kegagalan. Mutu juga menjadi masalah utama yang menjamin perkembangan sekolah dan mencapai posisi yang baik di tengah persaingan di dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Pernyataan Sallis tersebut dapat dikaitkan dengan mutu pendidikan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, meningkatkan mutu pendidikan adalah tujuan yang sangat penting bagi setiap lembaga pendidikan. Namun, konsep mutu pendidikan sering kali menjadi hal yang kompleks dan sulit untuk didefinisikan dengan jelas. Ada perbedaan pendapat yang muncul dalam memahami dan mengukur mutu pendidikan secara efektif (Fachrudin, 2021).

Peningkatan mutu dalam pendidikan merupakan proses yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk mencapai kesuksesan tersebut, setiap institusi, atau lembaga pendidikan perlu melakukan proses perbaikan secara sistematis dan berkelanjutan guna meningkatkan mutu. Pendekatan ini melibatkan upaya terus-menerus dalam mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan, mengoptimalkan proses, serta meningkatkan efisiensi dan kepuasan. Dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan, tujuan utama adalah meningkatkan kualitas keseluruhan dan mencapai tingkat keunggulan yang lebih baik (I. Suryatini, E. Mulyasa,

S. Yusuf, 2019). Sedangkan manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam di sekolah adalah upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam dengan fokus pada kepuasan pelanggan (peserta didik, orang tua, dan masyarakat). Hal ini melibatkan keterlibatan semua komponen di sekolah, menghasilkan lulusan yang berkualitas, serta komitmen dari semua pihak di sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Upaya perbaikan dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan (Kuntoro, 2019).

Untuk mencapai tujuan pengembangan mutu lembaga pendidikan pesantren maka, diperlukan konsep manajemen yang solid.. Beberapa fungsi manajemen yang relevan menurut George R. Terry (2006) membagi fungsi dasar manajemen menjadi empat fungsi, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan). Dengan demikian maka setiap lembaga pendidikan Islam diuntut untuk menyusun, melaksanakan, memonitor serta mengevaluasi rencana suatu kegiatan pendidikan Islam ke depan. Keempat fungsi tersebut saling terkait satu sama lain, sehingga apabila terlaksana dengan baik, maka dapat di pastikan lembaga pendidikan Islam tersebut akan mampu mencapai target yang di harapkan. Pendidikan dalam Islam sudah semestinya di kelola dengan sebaik-baiknya. Manajemen pendidikan Islam merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan umat dari keterbelakangan, baik secara moral, materi, dan spiritual. Pada hakikatnya manajemen tidak bisa terlepas dari pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan, karena manajemen akan membantu pesantren untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Terdapat beberapa hasil riset yang menerapkan manajemen peningkatan mutu di pesantren, seperti riset Fachrudin (2021) yang menekankan bahwa manajemen sekolah berbasis pondok pesantren bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan dan pemberdayaan semua sumber daya yang ada di sekolah dan pondok pesantren guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dengan mengacu pada standar pendidikan nasional. Upaya pengembangan sekolah formal oleh kalangan pesantren dilakukan dengan pendekatan profesional. Mereka berusaha memenuhi persyaratan standar pendidikan nasional sambil tetap mempertahankan aspek keislaman dalam kurikulum. Pendidikan tidak terbatas hanya di dalam kelas secara formal, tetapi juga dilakukan dalam lingkungan pesantren. Dengan demikian, pembinaan prestasi, baik akademik maupun nonakademik, dapat dilakukan secara optimal.

Lebih lanjut Kuntoro (2019) menyimpulkan dalam hasil risetnya bahwa perencanaan dan pengambilan keputusan yang baik dalam merumuskan visi, misi, tujuan, dan kurikulum yang jelas dan dapat dicapai. Pengorganisasian yang efektif dengan struktur organisasi yang jelas dari yayasan, pimpinan pesantren, sekolah, staff guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Kepemimpinan yang jelas dan terhindar dari rangkap jabatan atau *double* fungsi. Hal ini penting agar pengendalian dan pengontrolan lebih efisien. Pelaksanaan pengendalian atau pengontrolan secara berkala. Tujuannya bukan hanya untuk mencari kesalahan atau kekurangan, tetapi untuk memperbaiki dan meningkatkan kebaikan di masa depan.

Perspektif lain, dalam penelitian Mubarak (2019) menekankan pentingnya lembaga pendidikan Islam perlu fokus pada peningkatan kualitas pendidikan, mulai dari tingkatan Madrasah Diniyah hingga pendidikan tinggi agama Islam. Pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus difokuskan pada upaya meningkatkan mutu melalui perbaikan dalam perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu secara keseluruhan. Untuk mencapai hal tersebut, perlu dilakukan evaluasi terhadap aspek-aspek penting, seperti kurikulum pendidikan Islam, materi pelajaran, model dan metode pembelajaran, kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, kepemimpinan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Dengan meninjau ulang dan memperbaiki aspek-aspek tersebut, diharapkan lembaga pendidikan Islam dapat mengalami peningkatan mutu dan mencapai standar pendidikan nasional yang ditetapkan.

Pondok pesantren Nurul Huda Garut dan pondok pesantren At-Thaariq merupakan suatu lembaga yang menjadi pusat unggulan pendidikan Islam kabupaten Garut terutama pendidikan kajian kitab kuning dan kegiatan-kegiatan keagamaan para santri. Kedua pondok pesantren tersebut saat ini berusaha menerapkan fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu di pondok pesantren tersebut. Berdasarkan pengamatan penulis pada observasi awal pada tanggal 1 November 2024 di pondok tersebut bahwasanya pondok pesantren Nurul Huda Garut dan pondok pesantren At-Thaariq merupakan suatu lembaga yang banyak kegiatan pembelajarannya, hal itu dapat di lihat dari pendidikan Islam yang di ajarkan seperti hafalan Al Quran, *tahsin* Al-Qur'an, muhadhoroh, nahwu shorof, fikih, dan kitab kuning. pondok pesantren Nurul Huda Garut dan pondok pesantren At-Thaariq menyelenggarakan kajian kitab kuning para santri itu tidak cukup hanya berprestasi, melainkan harus berakhlak juga, karena akhlak merupakan hal penting sebagai pengendali mereka agar dapat lebih beradab dan beretika dalam kehidupan masyarakat. Namun, yang menjadi kendala dengan banyaknya aktivitas dan kegiatan pembelajaran di pondok, terkadang ada juga santri yang lalai dalam aktivitas setoran hafalan yang sudah menjadi kewajiban bagi setiap santri.

Studi ini akan memberikan penekanan dan perspektif yang berbeda terkait penerapan manajemen strategis di pesantren. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi baru dalam pemahaman dan praktik pengembangan mutu pendidikan di lingkungan pesantren. Studi ini mungkin akan mengeksplorasi pendekatan baru, strategi inovatif, atau praktik terbaik yang dapat diterapkan dalam konteks pesantren. Tujuan studi ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi mutu pendidikan di pesantren, pengembangan model

manajemen mutu yang lebih efektif dan relevan, atau penelitian terhadap keberhasilan implementasi manajemen mutu di pesantren. Studi ini juga dapat melibatkan penelitian empiris atau pengembangan kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan mutu pendidikan di pesantren.

Dengan pendekatan dan perspektif baru yang diusulkan, studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi pesantren dan para praktisi pendidikan Islam dalam upaya mereka meningkatkan mutu pendidikan. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis dan relevan yang dapat diimplementasikan oleh pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Studi ini memfokuskan bahasan pada tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, menganalisis, dan memahami secara mendalam tentang: (1) penerapan fungsi manajemen di pondok pesantren; (2) faktor-faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren; (3) solusi dari hambatan pelaksanaan fungsi manajemen dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren Nurul Huda dan pondok pesantren At-Thaariq Garut.

Metode

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan manajemen strategis Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan tujuan memperoleh pemahaman holistik dan deskriptif tentang upaya Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut dalam menerapkan manajemen mutu di lembaga. Pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti ingin mendapatkan gambaran lengkap tentang fenomena yang diteliti, dengan mempertimbangkan alasan praktis dan pertimbangan moral.

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Oktober-November 2024. Sumber data yang digunakan meliputi dokumen-dokumen, rekaman, arsip, hasil wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, serta perangkat fisik seperti video dan gambar. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer mencakup informasi tentang praktik dan konstruksi manajemen mutu di Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut, serta hubungan dan pengaruh praktik manajemen strategis terhadap penerapan konsep manajemen mutu. Data sekunder mencakup data pendukung yang membantu pemahaman dan analisis fenomena yang diteliti (Creswell, 2014; Flick, 2009).

Pengumpulan data penelitian ini, dilakukan secara selektif, hanya data yang relevan dengan penelitian yang dikumpulkan. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi dokumentasi, observasi, dan wawancara (Flick, 2009). Peneliti berusaha menggali informasi yang diperlukan untuk memahami penerapan manajemen mutu di Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut, melalui metode tersebut.

Hasil dan Pembahasan

Secara ringkas, berdasarkan hasil studi dokumentasi, observasi, dan pembicaraan dengan beberapa tokoh dai yang diwawancarai, temuan-temuan ini bisa dipaparkan sebagai berikut:

1. Penerapan Fungsi Manajemen Strategik

Dalam konteks manajemen strategik di Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut, lazimnya pengelolaan sebuah lembaga pendidikan pesantren, terdapat berbagai bentuk fungsi manajemen yang dijalankan. Fungsi manajemen tersebut di antaranya adalah fungsi perencanaan, pengarahan, pengawasan dan pengendalian, kepemimpinan, pengelolaan tenaga kerja, hingga evaluasi atau penilaian kinerja. Fungsi-fungsi tersebut dijalankan oleh berbagai macam divisi dan struktur kerja mulai dari pihak pimpinan, departemen sumber daya manusia dan organisasi, keuangan, hubungan masyarakat, hingga divisi-divisi khusus terkait penjaminan mutu kelembagaan dan pendidikan.

Pengurus pondok pesantren Nurul Huda berdasarkan wawancara menjelaskan bahwa perencanaan di pesantren dilakukan secara kolaboratif, melibatkan seluruh elemen pesantren mulai dari pimpinan hingga bagian pendidikan. "Kami menyusun visi, misi, serta target pencapaian setiap tahun. Fokus kami bukan hanya hasil akademis, tetapi juga pembinaan karakter santri dan kontribusi pesantren terhadap masyarakat sekitar". Sedangkan pondok pesantren At-Thaariq, perencanaan disusun dengan melibatkan tim manajemen strategis yang berfokus pada pembenahan internal dan peningkatan kualitas pendidikan. "Kami selalu merumuskan tujuan yang jelas dalam jangka pendek dan jangka panjang," kata pengurus At-Thaariq. Menurut mereka, perencanaan yang baik membantu pesantren mencapai targetnya secara efektif, dengan tetap menjaga nilai-nilai pesantren sebagai pusat pendidikan agama dan karakter.

Fungsi perencanaan misalnya tampak pada bagaimana pesantren Nurul Huda dan pesantren At-Thaariq Garut merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran kerja yang ingin dicapainya dalam jangka waktu tertentu. Fungsi ini dalam praktiknya melibatkan seluruh elemen dan departemen yang sudah terbagi secara struktural dan fungsional terkait penyelenggaraan pendidikan di Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut itu sendiri. Dalam konteks lembaga pesantren, fungsi perencanaan ini tidak saja terpaku pada bagaimana lembaga

bersangkutan bisa mencapai nilai ekonomis tertentu, tapi lebih dari itu, yakni bagaimana ia bisa memenuhi kewajibannya sebagai lembaga publik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus pondok pesantren Nurul Huda dan pondok pesantren At-Thaariq Garut, penerapan fungsi manajemen strategik di kedua pesantren ini tampak dalam beberapa aspek penting. Keduanya mengakui pentingnya perencanaan yang matang, analisis lingkungan, dan implementasi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pengurus di pondok pesantren Nurul Huda menyatakan, "Kami berusaha merumuskan visi dan misi yang jelas, serta melibatkan seluruh elemen pesantren dalam merencanakan tujuan jangka panjang kami." Sementara itu, pengurus di pondok pesantren At-Thaariq menyebutkan, "Perencanaan strategis di sini sangat diperhatikan, terutama dalam memetakan kebutuhan pendidikan santri dan menjaga relevansi pesantren di tengah perkembangan zaman."

Berdasarkan Teori Manajemen Strategik Hunger & Wheelen (2003), yang menekankan analisis lingkungan internal dan eksternal serta perencanaan strategis, kedua pesantren telah menunjukkan pemahaman akan pentingnya langkah-langkah strategis ini. Di pondok pesantren Nurul Huda, misalnya, analisis lingkungan dilakukan secara berkala untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Menurut salah satu pengurus, "Kami perlu memahami apa yang menjadi kekuatan kami, seperti dukungan komunitas sekitar, sekaligus menyadari tantangan eksternal seperti perubahan kebijakan pendidikan." Hal ini menunjukkan penerapan langkah awal dalam manajemen strategis, yaitu analisis lingkungan. Langkah ini sejalan dengan teori Hunger & Wheelen yang menyatakan bahwa pemahaman atas lingkungan internal dan eksternal merupakan kunci dalam manajemen strategis. Dengan demikian, pondok pesantren Nurul Huda dan At-Thaariq telah memulai proses ini dengan baik. Namun, tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan infrastruktur masih dihadapi oleh kedua pesantren, yang menurut mereka, perlu diatasi melalui penguatan sinergi internal dan peningkatan keterampilan manajemen para pengurus.

Perumusan dan implementasi strategi dalam hal perumusan strategi, kedua pesantren menerapkan pendekatan partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen lembaga, baik dari sisi pengurus, tenaga pengajar, hingga staf administratif. Pengurus di pondok pesantren At-Thaariq menyampaikan, "Kami senantiasa mengadakan rapat rutin untuk menentukan langkah-langkah strategis dan memastikan seluruh pihak memahami visi jangka panjang pesantren." Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategis telah dilakukan dengan melibatkan berbagai elemen, yang sejalan dengan pandangan Hunger & Wheelen (2003) bahwa manajemen strategis mencakup perumusan dan implementasi strategi.

Implementasi strategi di kedua pesantren juga melibatkan pelaksanaan program-program khusus yang disesuaikan dengan visi dan misi masing-masing pesantren. Di pondok pesantren Nurul Huda, misalnya, telah dijalankan program pengembangan santri unggul di bidang akademik dan keagamaan. Menurut pengurus, "Program ini kami lakukan sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan jangka panjang, yaitu mencetak santri yang tidak hanya berkompeten dalam ilmu agama, tetapi juga unggul dalam kemampuan akademik." Program ini merupakan bentuk konkret dari implementasi strategi yang sudah dirancang dalam perencanaan jangka panjang.

Evaluasi dan pengendalian evaluasi menjadi bagian dari manajemen strategis di kedua pesantren. pondok pesantren Nurul Huda dan At-Thaariq Garut rutin melakukan evaluasi terhadap capaian program dan kinerja seluruh elemen pesantren. Pengurus pondok pesantren Nurul Huda menyebutkan, "Kami mengadakan evaluasi setiap akhir semester untuk mengukur keberhasilan program-program yang telah dilaksanakan serta melakukan perbaikan jika ditemukan kekurangan." Evaluasi ini dilakukan melalui monitoring yang melibatkan pemantauan langsung di lapangan, serta pengumpulan masukan dari santri, guru, dan staf. Proses evaluasi ini menunjukkan bahwa kedua pesantren telah menjalankan tahap evaluasi dan pengendalian, sebagaimana yang disarankan dalam teori manajemen strategis Hunger & Wheelen. Evaluasi ini memungkinkan kedua pesantren untuk menjaga konsistensi dalam pencapaian tujuan strategis mereka, sekaligus melakukan koreksi terhadap kekurangan yang ada. Menurut Hunger & Wheelen (2003), evaluasi dan pengendalian adalah langkah penting dalam manajemen strategis untuk memastikan strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Praktik manajemen strategik di Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut secara umum lebih dijalankan secara *top-down*. Seluruh elemen dan staf yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan lembaga dan penyelenggaraan pendidikan pesantren, akan melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan arahan atau komando perintah yang didapatkan dari pihak manajemen atas (*top management*) dan atau pimpinan lembaga pesantren yaitu kiai. Dalam hal ini, kiai dan pengasuh pondok pesantren menjadi pihak yang paling bertanggungjawab terhadap berbagai kebijakan, keputusan, hingga perumusan konsep-konsep aktivitas strategis yang akan dijalankan oleh para pelaksana di bawahnya, yakni ustaz, guru dan santri.

Penerapan fungsi manajemen strategik di pondok pesantren Nurul Huda dan At-Thaariq Garut telah mencakup seluruh aspek yang dijelaskan dalam teori manajemen strategis oleh Hunger & Wheelen. Kedua pesantren telah menjalankan analisis lingkungan, perumusan dan implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian dengan baik. Walaupun terdapat hambatan seperti keterbatasan sumber daya, namun dengan pendekatan partisipatif dan kolaboratif, pesantren-pesantren ini berhasil merumuskan dan mengimplementasikan strategi jangka panjang yang sesuai dengan visi dan misi pada kedua lembaga.

2. Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Fungsi Manajemen Strategik di Pondok Pesantren

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, tentang penerapan manajemen mutu di pesantren Nurul Huda dan pesantren At-Thaariq Garut, menghasilkan beberapa temuan berikut:

Pertama, masih kurangnya sinergi antara pengambilan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut karena disebabkan oleh ketidaksesuaian SDM dengan harapan yang diinginkan. Jika pegawai tidak memiliki kualifikasi, keterampilan, atau pengetahuan yang sesuai dengan tugas yang diberikan, maka pelaksanaan fungsi manajemen akan terhambat. Salah satu faktor penghambat adalah ketidakmampuan untuk menjalankan semua program yang telah ditetapkan. Jika program-program tidak dilaksanakan dengan baik, maka tujuan pendidikan yang diharapkan tidak akan tercapai.

Kedua, kurangnya kedisiplinan di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut, yang dapat menghambat pelaksanaan fungsi manajemen. Ketidaksiplinan dapat mengganggu proses belajar mengajar dan mengurangi efektivitas kegiatan pendidikan. Ketidaksiplinan dapat mengganggu proses belajar mengajar di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut. Misalnya, jika santri tidak mematuhi jadwal pelajaran, terlambat masuk kelas, atau sering meninggalkan kelas tanpa alasan yang valid, maka pembelajaran akan terganggu. Hal ini dapat menghambat pemahaman dan pencapaian akademik santri. Ketidaksiplinan dapat menyebabkan rendahnya tingkat kehadiran santri dan kurangnya kepatuhan terhadap waktu yang ditetapkan. Jika santri sering bolos, tidak masuk secara teratur, atau terlambat datang, maka kehadiran mereka dalam kegiatan belajar dan kegiatan pendidikan lainnya akan terganggu. Hal ini dapat mengurangi efektivitas pembelajaran dan menghambat perkembangan pribadi santri.

Ketiga, kurangnya pemahaman tentang tugas yang harus dilakukan oleh staf dan pengajar di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq juga bisa menjadi faktor penghambat. Jika tidak ada pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing individu, koordinasi dan pelaksanaan program akan terganggu. Jika staf dan pengajar tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing, koordinasi antar individu dan departemen dalam pondok pesantren akan terganggu. Kurangnya koordinasi dapat menyebabkan tumpang tindih dalam pekerjaan, ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, serta kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif. Kurangnya pemahaman tentang tugas dapat menghambat pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan.

Keempat, terkadang, terdapat perbedaan perintah antara pimpinan yang berbeda di Pondok Pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq. Hal ini dapat menghambat pelaksanaan program yang telah ditetapkan sebelumnya dan menyebabkan kebingungan di antara staf dan pengajar. Jika terdapat perbedaan perintah antara pimpinan yang berbeda, hal ini dapat menyebabkan konflik dan ketidakjelasan di antara staf dan pengajar. Staf dan pengajar mungkin bingung tentang tindakan yang seharusnya diambil atau prioritas yang seharusnya diikuti.

Berdasarkan teori manajemen strategik David & David (2016), terdapat tiga tahapan utama dalam proses manajemen strategik yang meliputi proses perumusan (*formulating*), penerapan (*implementation*), dan penilaian strategik (*evaluation*). Proses Perumusan (*Formulating*) Proses perumusan strategi mencakup pengembangan visi, misi, tujuan, dan rencana strategis yang akan menjadi dasar operasional organisasi. Di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq, kurangnya sinergi antara pengambilan kebijakan dan pelaksanaan kebijakan menunjukkan adanya kelemahan dalam tahap perumusan strategi. Ketidaksesuaian kualifikasi SDM dengan harapan yang diinginkan menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan SDM belum dipertimbangkan secara matang. Dalam manajemen strategik, pemahaman yang mendalam mengenai kapasitas internal, termasuk SDM, merupakan bagian penting dari analisis lingkungan internal yang seharusnya dilakukan pada tahap perumusan. Ketidakkocokan ini menyebabkan program-program yang telah ditetapkan sulit untuk dilaksanakan, sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan tidak tercapai.

Proses Penerapan (*Implementation*) Pada tahap penerapan, strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam tindakan konkret. Di sinilah peran disiplin, koordinasi, dan kepatuhan menjadi sangat penting. Kurangnya kedisiplinan di kalangan santri dan kurangnya pemahaman tentang tugas oleh staf dan pengajar mengindikasikan adanya kelemahan pada tahap penerapan strategi. Ketidaksiplinan santri, seperti tidak mematuhi jadwal dan sering terlambat, mengganggu proses belajar mengajar dan mengurangi efektivitas kegiatan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi di pesantren kurang efektif karena belum ada mekanisme kontrol dan pengawasan yang memadai untuk memastikan kepatuhan santri. Selain itu, kurangnya pemahaman staf dan pengajar tentang tugas mereka menghambat koordinasi dan kolaborasi di dalam pondok pesantren, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas pelaksanaan program yang telah direncanakan.

Proses Penilaian Strategik (*Evaluation*) Penilaian strategik melibatkan pengukuran dan evaluasi hasil dari strategi yang diterapkan untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai atau perlu ada penyesuaian. Dalam kasus ini, perbedaan perintah antara pimpinan yang berbeda di pondok pesantren menunjukkan adanya masalah dalam evaluasi dan pengendalian. Ketika arahan dari pimpinan tidak konsisten, hal ini menciptakan kebingungan di antara staf dan pengajar, yang akhirnya menghambat pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Penilaian strategik yang efektif seharusnya mencakup upaya untuk mengevaluasi kepatuhan seluruh pihak terhadap visi dan misi organisasi serta memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama mengenai prioritas program. Tanpa evaluasi yang tepat, pesantren akan kesulitan untuk mencapai efektivitas

manajemen strategik yang optimal.

Berdasarkan analisis di atas, pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut perlu memperbaiki ketiga tahapan dalam manajemen strategik berdasarkan teori David & David. Pada tahap perumusan, perlu ada analisis yang lebih mendalam terhadap kebutuhan SDM agar kebijakan yang diambil sesuai dengan kapasitas internal pesantren. Pada tahap penerapan, pesantren perlu menerapkan sistem disiplin yang lebih kuat dan memastikan pemahaman yang jelas mengenai tugas masing-masing staf. Terakhir, pada tahap penilaian, perlu ada evaluasi dan koordinasi yang lebih konsisten di antara pimpinan untuk menghindari kebingungan dalam pelaksanaan program. Dengan melakukan perbaikan pada setiap tahap ini, pesantren diharapkan dapat meningkatkan efektivitas manajemen strategiknya dan mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

3. Solusi Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Strategik Dalam

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut, solusi terhadap penerapan fungsi manajemen strategik dapat dibagi dalam tiga tahapan utama: perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Pendekatan ini dirancang untuk mengatasi berbagai kendala yang ditemukan dan untuk memastikan pelaksanaan manajemen strategik berjalan dengan optimal, sesuai teori David & David (2016).

Pada tahap pertama, yaitu perumusan strategi, pesantren perlu melakukan analisis kebutuhan yang komprehensif terkait sumber daya manusia (SDM) dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan lembaga. Dengan menganalisis kebutuhan secara tepat, pondok pesantren dapat memastikan bahwa setiap staf dan pengajar memiliki kompetensi yang relevan dengan posisi dan tugas yang diberikan. Proses ini dapat melibatkan pelatihan dan rekrutmen yang lebih selektif guna menciptakan tim yang kuat dan kompeten. Selain itu, dalam penyusunan visi, misi, dan sasaran kerja, penting untuk melibatkan seluruh elemen pondok pesantren agar tercipta keselarasan dan pemahaman yang sama mengenai tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya sinergi dalam perumusan strategi, rencana yang dihasilkan lebih realistis dan berkelanjutan.

Tahap kedua, yaitu penerapan strategi, menekankan pentingnya penerapan sistem pengawasan yang efektif untuk meningkatkan disiplin di antara santri, staf, dan pengajar. Disiplin yang baik sangat penting dalam mendukung proses belajar mengajar yang efektif. Pesantren dapat menerapkan aturan yang jelas terkait kedisiplinan waktu dan pelaksanaan tugas, serta memberikan sanksi atau apresiasi yang sesuai berdasarkan kinerja. Selain itu, untuk mengatasi kurangnya pemahaman tentang tugas, pesantren bisa mengadakan program orientasi dan pelatihan bagi seluruh staf dan pengajar guna memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan jelas. Lebih jauh lagi, untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi, diperlukan forum diskusi rutin seperti rapat bulanan antar pimpinan dan staf untuk menyelaraskan pemahaman dan mengurangi konflik atau kebingungan dalam pelaksanaan perintah.

Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, di mana pesantren perlu memiliki mekanisme evaluasi yang komprehensif untuk menilai efektivitas implementasi program, disiplin, serta kinerja individu. Evaluasi sebaiknya mencakup penilaian atas keberhasilan implementasi program dan efektivitas strategi yang telah diterapkan. Pesantren bisa menerapkan sistem feedback di mana staf, pengajar, dan santri dapat memberikan masukan terkait proses manajemen yang berjalan. Ini membantu pesantren mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menyesuaikan strategi yang kurang efektif secara cepat. Evaluasi yang dilakukan dengan melibatkan tim khusus atau komite evaluasi dapat menjaga objektivitas dan mendorong keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan menerapkan solusi pada setiap tahap manajemen strategik ini, diharapkan pondok pesantren Nurul Huda dan Pesantren At-Thaariq Garut dapat meningkatkan mutu pendidikan dan memperkuat efektivitas manajemen mereka. Implementasi yang lebih baik di tahap perumusan, penerapan, dan evaluasi strategi akan membantu pesantren mengatasi kendala-kendala yang dihadapi serta mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

Kesimpulan

Hasil studi ini menunjukkan bahwa pondok pesantren Nurul Huda dan pondok pesantren At-Thaariq Garut menerapkan pendekatan manajemen strategik yang mencakup perencanaan, pengarahan, pengawasan, serta evaluasi yang didukung oleh berbagai divisi dan elemen lembaga. Meski demikian, masih terdapat kendala seperti kurangnya sinergi, disiplin, pemahaman tugas, dan perbedaan perintah antar pimpinan, yang menghambat pelaksanaan strategi secara optimal. Untuk mengatasi hal ini, agar pesantren meningkatkan analisis kebutuhan SDM pada tahap perumusan strategi, menerapkan sistem disiplin yang lebih ketat pada tahap penerapan, dan melakukan evaluasi yang konsisten pada tahap penilaian. Dengan solusi yang terstruktur di setiap tahap, pesantren diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan serta efektivitas manajemennya, sehingga mampu mencapai tujuan strategik dengan lebih baik. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya pendekatan kolaboratif dan komprehensif dalam manajemen strategik untuk memastikan ketercapaian visi dan misi pesantren, serta membentuk santri yang unggul dalam ilmu agama dan akademik.

Daftar Pustaka

- Anwar, S., & Rosyad, R. (2021). Pemikiran dan Aplikasi Teologi Lingkungan di Pesantren Cicalengka Kabupaten Bandung. *Jurnal Iman dan Spiritualitas*, 1(2). <https://doi.org/10.15575/jis.v1i2.11793>
- Azyumardi Azra. (1999). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bruinessen, M. Van. (1999). *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*. Bandung: Mizan.
- Bubalo, A., & Fealy, G. (2007). *Jejak kafilah: pengaruh radikalisme timur tengah di Indonesia*. Mizan Pustaka.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. New York: SAGE Publications, Inc.
- Dasrimin, H., Imron, A., & Supriyanto, A. (2019). Spirituality-Based Character Education Strategic Management. In *Jurnal Pendidikan Humaniora* (Vol. 7).
- Daulay, H. P. (2001). *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dhofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Fachrudin, Y. (2021). Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berbasis Pesantren. *Dirasah: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Dasar Islam*, 4(2), 91–108.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publishing.
- Hasan, N. (2022). Salafism, Education, and Youth. *Wahhabism and the World: Understanding Saudi Arabia's Global Influence on Islam*, 135.
- Hefner, R. W., & Zaman, M. Q. (2010). *Schooling Islam: The culture and politics of modern Muslim education*. Princeton University Press.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- I. Suryatini, E. Mulyasa, S. Yusuf, Y. I. (2019). Manajemen Mutu Pembelajaran PAI. *Kajian Manajemen Pendidikan*, 2(2), 141–150.
- Ishaq, M. (2018). *KH. Abdul Wahid Zaini Dan Pengembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Kaplan, L. S., & Owings, W. A. (2015). Introduction to the principalship: Theory to practice. In *Introduction to the Principalship: Theory to Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315814964>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1970). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen mutu pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84–97.
- Masruri, M., Ali, H., & Rosadi, K. I. (2021). Pengelolaan Keuangan Dalam Mempertahankan Kualitas Pondok Pesantren Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 644–657.
- Mubarak, R. (2019). Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Rabwah*, 13(01), 27–44.
- Prasodjo, S., Zamroni, M., Mastuhu, M., Goenari, S., Madjid, N., & Rahardjo, M. D. (1975). *Profil Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Suherman, U., & Cipta, E. S. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pondok Pesantren. *SPECTRA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 40–60.
- Terry, G. R. (2006). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Vincent, G. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Wahid, A. (1999). *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Dharma Bhakti.