

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MANAJEMEN STRATEGIS PESANTREN (Studi terhadap Pondok Pesantren Tahfidzil Qur'an Al-Asror Bangkalan)

Imam Qori ¹, Basiran ², Faisol ³.

¹ Ma'had Aly Nurul Cholil Bangkalan, ² IAIN Syekh Nurjati Cirebon, ³ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Tahfidzil Qur'an Al-Asror Bangkalan yang menerapkan 4 strategi pendidikan dalam mencetak SDM berkualitas, yaitu kurikulum berbasis Al-Qur'an, Amsilati, Sekolah formal dan pelatihan. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi pengembangan pendidikan dalam mencetak SDM berkualitas sebagai pradigma baru dalam manajemen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan: (1) formulasi strategi dikembangkan berdasarkan tujuan Al-Asror, melakukan penilaian organisasi secara mandiri. Penilaian lingkungan eksternal dengan menganalisis kebutuhan, peluang dan kekuatan program. Sedangkan penentuan strategi berupa intruksi langsung dari pengasuh atau hasil kesepakatan. (2) Dana pesantren bersumber dari syahriyah, donatur, koperasi, infaq dan pengasuh. Program dilaksanakan secara terpusat, klasikal dan peminatan, baik harian, mingguan, bulanan atau tahunan dan dibina oleh pengasuh, pengurus, asatidz dan santri. (3) evaluasi program dengan melihat jurnal keaktifan dan pencapaian santri. Perbaikan dengan memberi motivasi, membuat strategi alternatif, revisi struktur atau menonaktifkan program sementara. ada 2 faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pengembangan Pendidikan, SDM Berkualitas.

ABSTRACT

This research was carried out at the Tahfidzil Qur'an Al-Asror Bangkalan Islamic Boarding School which implements 4 educational strategies in producing quality human resources, namely an Al-Qur'an-based curriculum, Amsilati, formal schools and training. The aim of this research is to describe the formulation, implementation and evaluation of educational development strategies in producing quality human resources as a new paradigm in organizational management. This research use descriptive qualitative approach. The research results show: (1) the strategy formulation was developed based on Al-Asror's objectives, carrying out an independent organizational assessment. External environmental assessment by analyzing program needs, opportunities and strengths. Meanwhile, determining the strategy takes the form of direct instructions from the caregiver or the results of an agreement. (2) Islamic boarding school funds come from syahriyah, donors, cooperatives, infaq and caregivers. The program is implemented in a centralized, classical and specialization manner, either daily, weekly, monthly or annually and is guided by caregivers, administrators, asatidz and santri. (3) program evaluation by looking at the journal of students' activity and achievements. Improvements by providing motivation, creating alternative strategies, revising the structure or temporarily deactivating the program. There are 2 influencing factors, namely internal factors and external factors.

Keywords: Strategic Management, Educational Development, Qualified Human Resources.

A. Pendahuluan.

Pondok Pesantren Tahfidzil Qur'an (PPTQ) Al-Asror adalah salah satu pesantren yang didirikan di Bangkalan dan basisnya adalah Al-Qur'an. Pesantren yang didirikan sejak



imam.qori@gmail.com



JL. KH Moh Kholil Gg. VII No.23, Rw. 07, Pangeranan,
Kec. Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur 69115

2006 ini telah melahirkan para penghafal Al-Qur'an, mampu membaca kitab kuning dan melahirkan juga para sarjana, magister dan calon doktor yang mampu mengabdikan di masyarakat. Bahkan di antara lulusannya mampu melanjutkan studinya di luar negeri, menjadi guru-guru Al-Qur'an dan mengembangkan wirausaha di daerah masing-masing. Hingga saat ini, Al-Asror memiliki dua cabang pesantren sebagai tempat pendidikan para santri. Demikian ini tidak terlepas dari strategi pesantren dalam mendidik santri sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas dengan memadukan kemampuan spiritual dan ilmu pengetahuan. Salah satu ciri sumber daya manusia berkualitas adalah menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan juga pengembangan nilai-nilai rohani spiritual berupa iman dan taqwa.¹ Strategi pengembangan pendidikan di Al-Asror terdiri dari 4 strategi, yaitu kurikulum berbasis pesantren, Amtsilati (metode cepat membaca kitab kuning, pengembangan sekolah formal serta pelatihan dan peminaan.²

Pertama, kurikulum berbasis Al-Qur'an; Al-Qur'an dibaca, Al-Qur'an dihafal dan Al-Qur'an difahami. Kurikulum yang dikembangkan Al-Asror sudah sesuai dengan landasan dalam penyusunan kurikulum, yaitu landasan filosofis yang tujuannya menjawab untuk apa kurikulum ini dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Kurikulum berbasis Al-Qur'an ini dilakukan dalam rangka mencetak SDM berkualitas yang ada di Al-Asror. Selain itu dengan kurikulum Al-Qur'an ini, Al-Asror berusaha memetakan psikologi SDM santri sesuai dengan tingkatan mereka, sehingga santri juga bisa menyesuaikan diri dalam meningkatkan kualitas mereka dalam mengembangkan pendidikan. Kegiatan tersebut disebut dengan landasan psikologis dalam pengembangan kurikulum.³ Strategi ini dalam kajian strategi pengembangan pendidikan disebut sebagai *Substantive strategy*.⁴

Kedua, pengembangan pendidikan formal. Pendidikan formal yang diselenggarakan di Al-Asror adalah SMP Al-Qur'an Al-Asror yang berbasis Al-Qur'an serta penyelenggaraan program paket A, B dan C sebagai penunjang dalam mencetak SDM berkualitas yang disediakan bagi santri yang tidak bisa mengikuti pembelajaran di sekolah secara penuh. Sistem pesantren yang seperti ini pada mulanya lahir dari sebuah gagasan seorang kiai,

¹ Mona Novita, "Sumber Daya Manusia yang Berkualitas sebagai Harta yang Berharga dalam Sebuah Lembaga Pendidikan Islam," *Nur El-Islam* 4, no. 1 (2017): 40-64.

² Imam Qori, "Analisis implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren," *MBR (Management and Business Review)* 3, no. 2 (2019): 83-94.

³ Abror Abror et al., "Service quality, religiosity, customer satisfaction, customer engagement and Islamic bank's customer loyalty," *Journal of Islamic Marketing* 11, no. 6 (2020): 1691-1705.

⁴ Herry Widyastono, "Muatan pendidikan holistik dalam kurikulum pendidikan dasar dan menengah," *Jurnal pendidikan dan kebudayaan* 18, no. 4 (2012): 467-476.

yaitu K.H Wahid Hasyim dengan pesantren masyhurnya “Tebu Ireng”, yang kemudian muncullah beberapa pesantren modern seperti gontor, lirboyo. Dan saat ini sudah banyak diikuti oleh pesantren lainnya.⁵ Penyelenggaraan pendidikan formal sebagai salah satu upaya mencetak sumber daya manusia (SDM) berkualitas dilandasi karena kesadaran bahwa SDM yang berkualitas sangat penting dalam membangun kemajuan suatu daerah dan negara.⁶

Ketiga, Upaya dalam mencetak SDM berkualitas dilakukan juga oleh Al-Asror melalui program cepat baca kitab dengan metode Amtsilati, yaitu sebuah strategi pengembangan pendidikan baca kitab secara teori dan praktik yang bisa ditempuh dalam jangka waktu 6 bulan hingga 1 tahun. Program ini dilakukan sebagai salah satu strategi dalam mencetak SDM santri dalam memahami Bahasa Arab dan mampu menjadi guru dan tenaga pendidik yang profesional secara keilmuan, khususnya ilmu *Nahwu* dan *Sorrof*. Metode ini disusun oleh KH. Taufiqul Hakim, seorang kiai kharismatik pendiri dan pengasuh pondok pesantren Darul Falah, Pati.⁷ Metode ini dilakukan oleh Al-Asror dalam rangka untuk mencetak SDM santri yang berkualitas dalam memahami kitab kuning, yang kegiatan itu dikemas dalam pendidikan Madrasah Diniyah.

Keempat, Upaya mencetak kualitas SDM santri Al-Asror melalui pendidikan juga dilakukan dengan pembinaan dan pelatihan SDM. Strategi ini dilaksanakan dalam beberapa bentuk kegiatan, yaitu: (1) Kegiatan ekstra kurikuler untuk meningkatkan *soft skill* santri. (2) Khotmil Qur’an. Kegiatan ini dilaksanakan satu kali dalam 1 minggu dan 1 tahun 2 kali dalam bentuk khotmil akbar. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas santri dalam mengasah kemampuan mereka serta melatih hafalan yang sudah dihafal. (3) Muhadloroh, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam setiap dua minggu 1 kali. Adapun kegiatannya terdiri sari khitobah, drama, tilawah, puisi dan lain sebagainya. (4) Pengembangan literasi. (5) Tilawatil Qur’an dan (6) Qiro’at Asyroh. Tujuan utama dari adanya pembinaan dan pelatihan adalah untuk menyelesaikan dan mengatasi kelemahan-kelemahan santri, pemutaakhirkan keahlian dan kompetensi, membantu memecahkan

⁵ Anwar Sholihin, “Key factor keberhasilan transfer of knowledge Pendidikan Agama Islam dalam perspektif keterbukaan Informasi,” *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction* 3, no. 1 (2019): 129-136.

⁶ Isno. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Digital Pondok Pesantren. *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction*, 1 (2), 2017 P-ISSN : 25799665, E-ISSN: 25799673.

⁷ Ach Sholehuddin dan Muallim Wijaya, “Implementasi Metode Amtsilati Dalam Meningkatkan Kemampuan Maharah Qiro’ah,” *Arabiyatuna: Jurnal Bahasa Arab* 3, no. 1 (2019): 47-64.

masalah, memenuhi kebutuhan dalam peningkatan pribadi dan menyiapkan SDM berkualitas sesuai dengan kebutuhan.⁸

Kondisi di era globalisasi ini sudah selayaknya bagi pesantren tidak mempertahankan sistem pendidikan tradisional. Pesantren harus berani keluar dari aturan yang sentralistik dan aturan baku yang menjadikan pendidikan dan kualitas SDM tidak berkembang, apalagi kondisi masyarakat saat ini membutuhkan pendidikan umum dan pendidikan agama secara bersamaan.⁹ Bahkan pesantren yang tidak menyelenggarakan pendidikan formal sudah banyak ditinggalkan oleh masyarakat. Oleh karena itu pesantren perlu mengembangkan strategi *deregulatory* dalam mengembangkan pendidikan pesantren untuk mencapai SDM yang berkualitas, supaya pesantren tidak terikat dengan pendidikan tradisional dan baku serta pendidikan yang dikelola pesantren tetap eksis dan diterima oleh masyarakat.¹⁰ Peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan manajemen yang sejatinya adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai visi, misi dan tujuan pesantren.¹¹

Usaha yang dilakukan Al-Asror dalam mencetak SDM berkualitas melalui pengembangan pendidikan tentu akan mengalami berbagai kondisi; baik kondisi itu mendukung terhadap perkembangan pendidikan pesantren atau kondisi yang menghambat laju perkembangan pesantren dan mencetak SDM. Semua itu akan dialami oleh lembaga. Faktor pendukung berkembangnya pendidikan madrasah harus menjadi perhatian utama. Namun faktor yang menghambat harus menjadiantisipasi lebih utama, karena faktor ini akan menghambat kualitas sumber daya manusia pesantren; baik hambatan eksternal dan faktor globalisasi yang menuntut pesantren mengikuti perkembangan zaman atau hambatan yang muncul karena otonomi pendidikan yang menuntut peran SDM yang berkualitas.¹² Semua itu tentu sudah direncanakan oleh

⁸ Nurruli Fatur Rohmah, "Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia," *Intizam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 1-11.

⁹ Choirul mahfud Mahfud, "The Genealogy of Social History of Islamic Education Politics In Indonesia," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2019): 1-12.

¹⁰ Siti Irafah, Eka Nurmala Sari, dan Muhyarsyah Muhyarsyah, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Peran Internal Audit, dan Kesuksesan Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 8, no. 2 (2020): 337-348.

¹¹ Ahmad Bairizki, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1*, vol. 1 (Pustaka Aksara, 2020). 43

¹² Widy Seftia Nur, Dine Meigawati, dan Rizki Hegia Sampurna, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi," *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 2 (2020): 364-376.

pengelola Al-Asror dengan melaksanakan tahapan-tahapan strategi yang berupa rumusan sebagai perencanaan awal, implementasi sebagai pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan dan evaluasi sebagai langkah tindak lanjut dan sebagai langkah korektif untuk mengukur keberhasilan kinerja.¹³

B. Hasil Penelitian dan diskusi

1. Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari *maneggiare* (Italia) yang artinya mengendalikan. Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan dan bekerja sama dengan ahli sumber daya manusia dan organisasi lainnya.¹⁴ Dalam pendidikan, manajemen diartikan sebagai serangkaian proses yang terdapat pada beberapa kelompok, baik lembaga swasta ataupun lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁵

Poerwadarminta dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, menyatakan bahwa strategi merupakan rencana cermat berkenaan dengan suatu kegiatan untuk mencapai sarana khusus. Strategi adalah sebuah cara, gagasan dan tindakan untuk menyiapkan dan memahami masa depan atau masa yang akan datang untuk mencapai tujuan atau visi dan misi.¹⁶

Aminah menyatakan setidaknya ada 5 pengertian strategi menurut para ahli, yaitu: (a) strategi sebagai penipuan atau rekayasa. Strategi adalah seni yang dibutuhkan seseorang dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. (b) Strategi sebagai pola kegiatan. Dalam sinkronisasi visi dan misi dengan rencana yang efektif, dibutuhkan pola terbaik dan bisa dijadikan sebagai acuan dalam mencapai tujuan. (c) Strategi sebagai perencanaan, yaitu rumusan yang sistemik yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Dengan melakukan perencanaan pencapaian tujuan akan lebih terarah. (d) Strategi sebagai sebuah posisi. yaitu kemampuan organisasi atau lembaga dalam menempatkan atau memposisikan pilihan-pilihan untuk mencapai sebuah tujuan. (e)

¹³ Sri Budiman dan Suparjo Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021).

¹⁴ Muhtar Dahri Sarinah, *Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan (PPKN Di Perguruan Tinggi)* (Deepublish, 2017). 34

¹⁵ Sarinah. 2012. *Pengantar Manajemen*, (Sleman: Deepublish, 2012), 1

¹⁶ W J S Poerwadarminta, "Indonesia Dictionary," *Jakarta: Balai Pustaka* (2013). 119

Strategi sebagai sebuah perspektif, di mana sebuah tujuan itu dijadikan sebagai fokus yang akan dicapai dan tidak keluar misi yang sudah direncanakan.¹⁷

Sedangkan manajemen strategi didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni dalam upaya merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsional yang memungkinkan organisasi atau lembaga dapat mencapai tujuannya.¹⁸ Manajemen strategi adalah proses dinamik yang terus menerus dilakukan oleh lembaga pendidikan yang memunculkan tahapan-tahapan dan strategi serta beberapa keputusan yang memungkinkan menghasilkan output pendidikan berkualitas dan berprestasi sesuai dengan visi dan misi yang direncanakan.

Manajemen strategi terdiri dari 3 tahap, yaitu:

a. Formulasi Strategi

Empat hal yang harus dilakukan dalam merumuskan atau menformulasikan strategi, yaitu: (a) *Mission determination* (Rumusan visi dan misi). Hal ini bisa dilakukan dengan mengembangkan visi dan misi. (b) *Organization Assessment* (Asesmen atau penilaian organisasi), (c) *Environmental external assesment* (Asesmen lingkungan eksternal) (d) Strategi *Setting* (penentuan strategi).¹⁹

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dilaksanakan setelah merumuskan tujuan atau visi dan misi lembaga, memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan, sehingga semua strategi yang telah dirumuskan dapat terlaksana dengan baik²⁰. Implementasi berarti mengarahkan dan menggerakkan karyawan untuk menempatkan dan melaksanakan rencana strategis. Pelaksanaan strategi bisa dilakukan dengan menetapkan sasaran tahunan, mengalokasikan SDM, memotivasi karyawan dan membuat kebijakan.²¹

c. Evaluasi Strategi

¹⁷ A Rifqi Amin, *Pengembangan Pendidikan Agama Islam; Reinterpretasi Berbasis Interdisipliner* (LKIS Pelangi Aksara, 2015). 88

¹⁸ Fred R David dan Forest R David, *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (Pearson, 2017). 45

¹⁹ Johanes Tolan Pari dan Ningky Sasanti Munir, "Formulasi strategi bisnis," *Jurnal Manajemen* 13, no. 3 (2021): 457-470.

²⁰ Juansyah, Mochammad Bahruddin. *Strategi Pengembangan Madrasah Unggulan* (Surabaya: UIN Surabaya., 45) 2019)

²¹ Asmai Ishak, "Pentingnya kepuasan konsumen dan implementasi strategi pemasarannya," *Jurnal Siasat Bisnis* (2005). 65

Evaluasi Strategi terdiri dari beberapa hal penting, sebagaimana dijelaskan oleh Taufiqurokhman, yaitu: (a) Mengukur proses kinerja. (b) Mengambil sebuah tindakan perbaikan dan perubahan apabila terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan rencana atau formulasi dalam strategi.²² Menelaah kembali faktor-faktor yang terjadi, baik eksternal atau internal yang merupakan basis atau dasar dalam setiap proses yang sedang berlangsung.

Lembaga yang menerapkan manajemen strategi lebih *profitable* dari pada lembaga atau perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategi dalam proses pengembangan strateginya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Miller dan Cardinal menyatakan bahwa suatu organisasi yang memakai manajemen strategik lebih menguntungkan dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan manajemen strategi. Perusahaan yang memakai manajemen strategis ini menunjukkan adanya peningkatan penjualan, keuntungan serta produktivitas sebagaimana dijelaskan Ikatan Guru ekonomi. Adapun manfaat non-finansial yang dapat diperoleh oleh lembaga adalah: (a) Pemahaman yang semakin meningkat tentang pengembangan lembaga (b) Penguatan kesadaran akan ancaman luar (c) Peningkatan produktivitas pendidik dan peserta didik (d) Pengurangan perlawanan untuk berubah (e) Pemahaman yang semakin meningkat akan hubungan performa dengan upah atau gaji.

2. Pengembangan Pendidikan

Pengembangan setidaknya memiliki 4 pengertian: *pertama*, mekar atau membentang. *Kedua*, bertambah besar atau memuai. *Ketiga*, menjadi lebih sempurna, baik keperibadian, pemikiran, dan pengetahuan. *Keempat*, menjadi tambah banyak. Dalam pengertian lebih luas pengembangan berarti proses kerja untuk merubah suatu kondisi hubungan antar manusia, sistem, lembaga, pemahaman, teori dan lain sebagainya untuk menjadi lebih luas dan lebih baik.²³

Sedangkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan manusia agar mampu memecahkan masalah dan problem kehidupan mereka, baik kehidupan saat ini maupun kehidupan yang akan datang.²⁴ Pendidikan adalah sebuah proses aktivitas yang saling

²² Lilian Yulia Abadi, "Evaluasi strategi penetapan harga jual dalam bisnis gourmet Land Cafe," *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis* 1, no. 1 (2016): 112-117.

²³ Amin, *Pengembangan Pendidikan Agama Islam; Reinterpretasi Berbasis Interdisipliner*.

²⁴ Abd Hadi Rohmani, Maisarotuz Zuhra, dan Mamluatul Mufidah, "Ilmu Pendidikan Islam" (2023). 18

keterkaitan antar peserta didik. Pendidikan juga diartikan sebagai usaha untuk memanusiakan manusia. Pendidikan adalah suatu proses dalam meningkatkan dan mengembangkan serta memperbaiki sikap, etika, akhlak an kemampuan yang berkaitan dengan masyarakat.²⁵ Pendidikan juga diartikan sebagai proses sosial seseorang yang menghadapi dinamika lingkungan dan bertujuan untuk mengembangkan kompetensi individu yang optimal.²⁶

pengembangan dalam pendidikan merupakan proses perubahan yang dilakukan secara bertahap untuk mencapai tingkat lebih tinggi dan luas serta mendalam dalam menciptakan kematangan dan kesempurnaan. Pengembangan strategi lembaga pendidikan merupakan usaha maksimal yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan atas. Oleh karena itu, pengembangan pendidikan adalah usaha untuk memperbaiki proses belajar dan pembelajaran dalam rangka meningkatkan potensi diri, nilai dan akhlak.²⁷

Ada 4 strategi pengembangan pendidikan di madrasah dan pesantren), yaitu: (1) *Substantive Strategy*, yaitu: usaha lembaga dalam menyiapkan program-program yang komprehensif. (2) *Cooperative Strategy*, yaitu: usaha lembaga dalam menjalin kerjasama, baik dengan sesama lembaga pendidikan atau lembaga lain dalam mengembangkan pendidikan. (3) *Deregulatory Strategy*, dalam strategi ini lembaga tidak terlalu terikat dengan aturan-aturan baku yang terlalu mengikat dan bersifat sentralistik, sebuah lembaga perlu keberanian untuk mengembangkan lembaga diluar aturan yang berlaku, demi kemajuan lembaga. (4) *Buttom-up Strategy*, sebuah lembaga harus sabar untuk melakukan pengembangan yang dimulai dari bawah.²⁸

3. Strategi Pengembangan Pendidikan dalam Mencetak Sumber Daya Manusia Berkualitas

Sumber daya manusia merupakan kemampuan daya fisik dan daya pikir yang dimiliki individu untuk berperan pada organisasi. SDM adalah seluruh potensi yang terdapat pada diri manusia yang berperan mewujudkan tujuan organisasi yang adaptif

²⁵ Danial Rahman dan Abu Rizal Akbar, "Problematika yang Dihadapi Lembaga Pendidikan Islam sebagai Tantangan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Nazzama: Journal of Management Education* 1, no. 1 (2021): 76-89.

²⁶ Arif Rahman Aziz et al., "Manajemen Pendidikan Dalam Pandangan Al-Qur'an," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 8, no. 13 (2022): 511-517.

²⁷ Arifin, Muhammad. *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara. 2014), 208

²⁸ Irafah, Sari, dan Muhyarsyah, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Peran Internal Audit, dan Kesuksesan Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan."

dan transformatif serta mampu manajemen diri dan lingkungan untuk mencapai kesejahteraan hidup yang seimbang dan sejahtera.²⁹ SDM yang berkualitas adalah sumber daya yang tidak hanya memiliki nilai yang komparatif, akan tetapi sumber daya yang memiliki nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan memanfaatkan energi kreatif, kecerdasan dan imajinasi dan tidak lagi menggunakan tenaga kasar. Oleh karena itu sumber daya manusia adalah kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi.³⁰

Sedangkan sumber daya manusia di pesantren adalah para pengelola pesantren yang terdiri dari ustad atau pengajar dan pengurus yang terdiri dari santri. Terdapat 2 fokus pemberdayaan sumber daya manusia di pesantren, yaitu: fokus pada lembaga atau organisasi yang dikelola di pesantren, dan fokus pada individu atau pengelola yang terlibat dalam mencapai tujuan lembaga (pesantren). Untuk mencapai tujuan tersebut, maka harus menetapkan tujuan, visi dan misi serta arah lembaga, analisis lingkungan, rencana strategis, implementasi dan evaluasi.³¹

Pengembangan Pendidikan dalam mencetak SDM Berkualitas yang dikembangkan oleh PPTQ Al-Asror terdiri dari (1) pengembangan Amtsilati (2) kurikulum berbasis Al-Qur'an (TPQ, Qiro'atil Qur'an Binnadzr, Tahsinul Qur'an, Tahfidz Al-Qur'an) (3) Pengembangan Pendidikan Sekolah Formal (SMPQ), (4) Pelatihan dan Pembinaan berupa pengembangan literasi, Khotmil Qur'an, ekstra kurikuler (Muhadhoroh, Sholawat Al-Habsyi, Khat/kaligrafi, Pengembangan Bahasa Asing Pengembangan Bahasa Asing, Tilawatil Qur'an, Qiro'at Asyroh)

1. Formulasi Strategi

Berikut adalah hasil wawancara dengan pengurus dan dewan asatidz Pondok Pesantren Tahfidz Al-Qur'an Al-Asror:

a. Pengembangan Visi, Misi dan Tujuan

Abdullah: *"Untuk Amtsilati di Al-Asror itu dimulai sejak tahun ajaran 2015-2016. Rencana awalnya adalah keinginan masyarakat dan diteruskan oleh pengasuh supaya santri bisa membaca kitab kuning"*.

²⁹ Ihsan Rahmat dan Netta Agusti, "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai, dan Benturan," *Jurnal Ilmiah Syi'ar* 18, no. 1 (2018): 23-38.

³⁰ Edy Soetrisno, *Manajemen sumber daya manusia* (Kencana, 2016). 57

³¹ Hayyun Lathifaty Yasri, "Pengembangan Kurikulum Tahfizh Al Qur'an Di Pondok Pesantren Al Qur'an," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 4, no. 1 (2019): 9-19.

Hajir: *“Perencanaan program Al-Asror berdasarkan kebutuhan santri, masyarakat atau lingkungan sekitar. Perencanaan berasal dari usulan pengasuh, pengurus, masyarakat dan alumni atau terkadang terinspirasi dari pondok atau lembaga yang lain”*.

b. **Penilaian Organisasi dan lingkungan eksternal**

Hajir: *“Penilaian terhadap organisasi dilakukan dengan melakukan evaluasi mandiri oleh beberapa pihak terkait, yaitu pengasuh, pengurus dan pengelola pesantren, alumni dan wali santri dan simpatisan, yaitu dengan cara melakukan analisis SWOT terhadap internal organisasi dan lingkungan eksternal”*.

Rosi: *“Rapat juga terdiri dari beberapa model, yaitu: rapat pengasuh dengan pengurus, rapat antar pengurus dan rapat antar devisi pengurus”*

c. **Penentuan Strategi**

Mukhlisin: *“Pengasuh dari dulu mengharapkan agar ada pembelajaran Qiroat Asyroh, karena materi ini jarang diajarkan dan termasuk ilmu langka. Selain itu agar santri mengetahui ragam bacaan dan perbedaan cara membaca Al-Qur’an sesuai sanad. Cara menentukan kegiatan itu terkadang atas dasar kebutuhan santri, harapan pengasuh, kebutuhan masyarakat”*

Fauzan: *“Kegiatan ini dilaksanakan 1 kali dalam 1 pekan dengan tujuan agar santri dapat membaca Al-Qur’an dengan baik dan ini adalah salah satu seni dalam membaca Al-Qur’an”*.

Formulasi atau rancangan strategi pengembangan pendidikan yang dilakukan oleh Al-Asror terdiri dari beberapa proses. Pengembangan yang tercermin dalam program kegiatan berlandaskan tujuan dari pesantren. Hal tersebut telah disampaikan oleh KH. Tamhid Turmudzi sejak berdirinya Al-Asror, yaitu *“Membentuk peribadi muslim yang bermental Qur’ani, Meng-Al-Qur’ankan masyarakat dan memasyarakatkan Al-Qur’an”*. Dan hingga saat ini tujuan tersebut melekat pada pesantren dan belum pernah direvisi, hanya saja dikembangkan dalam setiap program pendidikan. David: 2013 menyebutnya sebagai *mission determination*, yaitu rumusan visi dan misi serta tujuan. Walaupun di Al-Asror tidak merinci visi dan misinya, akan tetapi tujuan tersebut menjadi acuan dalam setiap pengembangan program.

Langkah ini merupakan manajemen strategi yang baik dalam pengelolaan organisasi, yaitu harus melaksanakan dan mengembangkan visi dan misi untuk mencapai SDM berkualitas. Hal itu juga disampaikan oleh Prihantono (2017) dalam penelitiannya

yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami”, yang juga merupakan ciri dari SDM berkualitas.³²

Proses formulasi strategi pengembangan pendidikan dilakukan setelah adanya penilaian terhadap organisasi atau lembaga pendidikan pesantren. Penilaian tersebut dilakukan oleh beberapa pihak yang terkait erat dengan pesantren, yaitu:

- a. Penilaian oleh pengasuh. Pengasuh sebagai manajer puncak pesantren selalu melakukan evaluasi terhadap perkembangan pendidikan pesantren, memikirkan kekuatan apa yang bisa dilakukan serta hambatan yang akan dilalui dengan melakukan koordinasi dengan seluruh pengurus. Hal itu terbukti dari banyaknya program yang diintruksikan dan dirancang oleh pengasuh.
- b. Penilaian oleh pengurus atau pengelola pesantren. Pengurus sebagai personalia yang terlibat langsung terlaksananya program, sehingga mereka orang pertama yang akan mengetahui kondisi terlaksananya program, mereka juga orang-orang yang selalu memikirkan perkembangan santri agar menjadi SDM berkualitas.
- c. Penilaian oleh alumni. Penilaian alumni terhadap pesantren menjadi bahan evaluasi dan penilaian dari pihak eksternal pesantren. Penilaian alumni mengilustrasikan kebutuhan eksternal yang harus dipenuhi oleh pesantren dalam menyiapkan dan mencetak SDM berkualitas yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- d. Penilaian dari wali santri dan simpatisan Al-Asror. Penilaian dari wali santri menjadi tantangan tersendiri bagi pengurus. Karena penilaian ini menunjukkan harapan besar terhadap putra dan putri mereka supaya menjadi manusia berkualitas.

Sedangkan asesmen lingkungan eksternal dilakukan Al-Asror dengan cara menganalisa kebutuhan masyarakat dan sejauh mana kekuatan program yang akan dirancang menjadi lebih bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan eksternal pesantren.

Pengurus Al-Asror menjadikan penilaian tersebut sebagai bahan untuk menganalisa tantangan dan peluang terhadap strategi yang akan dibuat. Hasil evaluasi tersebut juga menjadi dasar evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan pengurus dalam mengimplementasikan program. Untuk menyatukan hasil analisa tersebut, pengurus

³² E I N Bimo Prihantoro, “Manajemen Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami di Pondok Pesantren Abnaul Amiir Kecamatan Bontonompo Selatan Kabupaten Gowa” (Makassar; UIN Alaudin Makassar, 2017). 45

melakukan rapat koordinasi untuk menentukan strategi implementasi program. Adapun rapat koordinasi terdiri dari koordinasi pengasuh dengan semua pengurus, koordinasi antar pengurus dan koordinasi anggota devisi tertentu sesuai tugas dan fungsi pengurus.

Rapat koordinasi ini dijadikan sebagai media untuk menentukan strategi, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan organisasi dalam melaksanakan program. Proses inilah yang disebut dengan *Organization Assesment* saat dilakukan penilaian terhadap pesantren, *Environmental Eksternal Assesment* saat pesantren melakukan analisis SWOT dengan melihat kebutuhan santri, kebutuhan masyarakat, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan pengurus dalam melaksanakannya, walaupun pengurus tidak maksimal dalam analisis kekuatan internal sehingga ada beberapa program yang tidak tepat sasaran dan harus dinonaktifkan sementara. Berikut adalah hasil analisis SWOT yang dilakukan peneliti

Data Hasil Analisis SWOT

Strength (Kelebihan)	Weakness (Kelemahan)
1. Basis strategi Al-Asror adalah Al-Qur'an 2. Banyak diminati oleh masyarakat 3. SDM santri yang cukup berkualitas	1. Tidak adanya pembinaan tentang perkembangan IPTEK 2. Kontrol yang kurang maksimal
Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
1. Strategi pendidikan Al-Asror banyak dibutuhkan oleh masyarakat 2. Kerjasama yang baik lembaga pendidikan di luar pesantren	1. Kurang adanya dukungan orang tua santri dan masyarakat lingkungan sekitar 2. Pengurus yang kurang memahami manajemen organisasi 3. Minat santri yang minim 4. Pengurus yang kurang bertanggung jawab

Langkah selanjutnya adalah *Strategy setting* saat pengurus membuat langkah strategis. Langkah tersebut langsung dari pengasuh atau hasil kordinasi antar pengurus. Penentuan strategi dilakukan setelah adanya rumusan tujuan, penilaian organisasi dan penilaian eksternal. Sebagaimana disampaikan oleh Taufiqurkhaman (2016).

Bentuk dari adanya proses penentuan strategi, pesantren merancang 4 program pendidikan dalam mencetak SDM berkualitas, yaitu (1) Kurikulum berbasis Al-Qur'an, (2) Amsilati (Metode cepat membaca kitab kuning), (3) pengembangan sekolah formal dan perguruan tinggi, (4) pembinaan dan pelatihan (Ekstra). Tujuan program tersebut dikembangkan dari tujuan utama pesantren.

Langkah tersebut merupakan *Substantive Strategy* yang harus dilakukan oleh lembaga, utamanya dalam mencetak SDM berkualitas, tidak hanya fokus pada pembelajaran keagamaan dan keimanan, akan tetapi juga pengetahuan umum.

2. Implementasi Strategi

a. Rancangan Anggaran

Mukhlisin:

"Sumber dana pesantren terdiri dari, pengasuh, donatur, wali santri, koperasi dan syahriyah"

b. Pengembangan program

Rosi: *"...di tengah tahun ada Intishofi, sedangkan Di akhir tahun itu nanti ada khotbar"*

"Program dikembangkan berdasarkan 4 program pesantren yang disesuaikan dengan kebutuhan santri, harapan pengasuh dan pengurus serta kebutuhan masyarakat".

c. Menetapkan sasaran tahunan

Mustamir: *"Setoran sendiri itu sudah terjadwal ustad, setoran kalau di pondok Al-Asror itu terjadwal pagi, baik setoran tambahan atau muroja'ah. Dulu setoran tambahan dan muroja'ah itu dipisah. Tapi itu kurang efektif dan tidak maksimal"*

"Adapun pelaksanaannya: santri akan dites terlebih dahulu, kemudian dibagi sesuai kelas masing-masing. Lalu guru akan mengajar sesuai strategi yang ada di Amsilati. Program ini dilaksanakan setiap hari pada jam 19.30-21.00".

" dan pesantren telah membagi kegiatan ke dalam program harian, mingguan, bulanan dan tahunan"

d. Alokasi SDM

Abu Dawam: *"TPQ menyediakan beberapa orang pembina atau ustadz yang akan membimbing santri. Begitu juga kegiatan yang lain, yang membimbing mereka adalah pengasuh, pengurus, asatidz dan teman sejawat"*

Implementasi manajemen strategi mengharuskan adanya rancangan anggaran dalam manajemen organisasi. Anggaran dana Al-Asror bersumber dari beberapa elemen, yaitu Syahriyah, donatur, wali santri, koperasi pesantren dan pengasuh. Dari 5 sumber dana tersebut, syahriyah adalah sumber dana utama yang secara khusus dialokasikan

untuk pengembangan pendidikan untuk mencetak SDM berkualitas. Bahkan dana syahriyah ini juga digunakan untuk keperluan pesantren lainnya. Setiap santri diharuskan membayar 100 ribu setiap bulan.

Rancangan anggaran ini termasuk dalam pengelolaan administrasi yang sangat penting diperhatikan dalam pengembangan pendidikan, karena bisa menjadi maju mundurnya suatu lembaga, utamanya dalam mencetak SDM berkualitas, rumusan strategi tidak akan berjalan baik tanpa ada alokasi dana yang jelas.

Implementasi dimulai dengan membuat pembagian tugas dan pengarahan serta motivasi dari pengasuh dan para ketua pondok. Motivasi terhadap pengurus dan santri sebagai subyek dan obyek implementasi program sangat penting dilakukan supaya rumusan strategi atau program bisa dilaksanakan dengan baik.

Implementasi strategi pengembangan pendidikan di Al-Asror dilakukan dengan beberapa strategi yang berbentuk program kegiatan sebagai sebuah kebijakan yang harus dilakukan oleh organisasi pesantren, yaitu:

- a. Program kegiatan terpusat. Kegiatan ini sebagai salah satu strategi yang dibuat oleh pengurus dan harus diikuti oleh seluruh santri. kegiatan ini terdiri kegiatan *Tahsin Al-Qur'an* yang tujuannya untuk menyamakan bacaan Al-Qur'an santri, kegiatan *muhadoroh*, dan beberapa kegiatan lainnya.
- b. Program kegiatan klasikal. Strategi ini terdiri dari kegiatan yang diikuti oleh santri dalam kelas masing-masing. Tujuan utamanya adalah mengumpulkan santri dalam satu kelas sesuai level kognitif dan level tingkatan santri, seperti *Amtsilati*, kegiatan madrasah dan sebagainya.
- c. Program kegiatan peminatan, yaitu kegiatan yang hanya diikuti oleh santri yang berminat sesuai bakat dan minat santri. Kegiatan ini berbentuk ekstra kurikuler, seperti *Tilawatil Qur'an*, *Qiro'ah Asyroh* dan lain sebagainya. Kegiatan ini juga berbentuk peminatan khusus, seperti *Tahfidz*, *binnadzor* dan *TPQ*.

Adapun instruktur atau pembina dari kegiatan ini juga terdiri dari beberapa unsur, yaitu: (a) pengasuh, yang khusus menangani kegiatan yang sifatnya terpusat, (b) pengurus, untuk kegiatan yang sifatnya terpusat, klasikal, dan c) *asatidz non pengurus* yang didatangkan dari luar pesantren atau alumni, serta (d) pengurus dari santri, untuk

kegiatan-kegiatan seperti *muhadhoroh* dan literasi serta kegiatan non formal santri lainnya. Serangkaian proses tersebut adalah bentuk tanggung jawab pengurus dalam mengalokasikan SDM. Latif menyebutnya sebagai bentuk pengembangan yang harus dilakukan dalam menyiapkan tenaga pendidik yang kompeten dan komitmen.

Program yang dikembangkan Al-Asror tersebut merupakan implementasi *Substantive strategy* dalam pengembangan pendidikan untuk mencetak SDM berkualitas. Dalam manajemen strategi kegiatan tersebut merupakan implementasi dari pengembangan program, menetapkan sasaran tujuan dan alokasi SDM yang telah dirumuskan dalam tahap strategi.³³

Program tersebut merupakan implementasi dari pengembangan bakat, minat dan pelayanan terhadap santri dan masyarakat sebagai wujud dari strategi pengembangan pendidikan di Al-Asror dalam mencetak SDM berkualitas. Hal ini dapat digolongkan sebagai aspek yang harus dikembangkan oleh lembaga.³⁴

Pengembangan pendidikan di Al-Asror sudah terbagi dalam beberapa program, yaitu:

- a. Program harian, yaitu kegiatan yang dilakukan setiap hari secara terus menerus. Sesuai jadwal yang telah dibuat oleh pengurus. Seperti setoran Al-Qur'an; TPQ, Tahfidz dan sebagainya.
- b. Program mingguan, yaitu kegiatan yang dilaksanakan 1 kali dalam 1 pekan dan kegiatan ini sifatnya sekunder, seperti kegiatan ekstra kurikuler dan khotmil Qur'an.
- c. Program bulanan, yaitu kegiatan yang dilaksanakan 1 kali dalam 1 bulan dan sifatnya berupa pengembangan kompetensi santri, seperti muhadoroh dan khotmil Qur'an.
- d. Program tahunan, yaitu kegiatan yang dilaksanakan 1 atau 2 kali dalam 1 tahun, seperti khotmil pertengahan dan akhir tahun, ujian tahfidz, ujian kompetensi dan sebagainya.

Pembagian tugas tersebut ada kalanya berupa instruksi langsung dari pengasuh atau hasil rapat koordinasi antar pengurus. Aktivitas tersebut merupakan bentuk implementasi sasaran manajemen organisasi yang harus dilakukan oleh pengurus. Dengan

³³ David dan David, *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. 34

³⁴ Yasri, "Pengembangan Kurikulum Tahfihz Al Qur'an Di Pondok Pesantren Al Qur'an."

adanya sasaran program; baik program atau penanggung jawab, maka program akan lebih terarah dan terstruktur. Langkah tersebut juga merupakan pengembangan program yang berbasis kebutuhan dan bersumber dari visi dan misi lembaga. Langkah tersebut merupakan usaha Al-Asror dalam mengembangkan program-program unggulan yang dibutuhkan dalam mencetak SDM berkualitas.

3. Evaluasi Strategi

a. Mengukur proses kinerja

Mustamir: *“Evaluasi dilakukan bulanan dan tahunan. Agendanya: evaluasi program dan keaktifan pengurus, santri serta evaluasi atau penilaian secara keseluruhan, baik kinerja pengurus atau penilaian akhir santri. Jika ada program yang belum terlaksana dengan baik, maka akan dirubah pengurusnya, strategi implementasinya atau dihentikan sementara programnya, sesuai kebutuhan dan kondisi lapangan”.*

Yusron: *“Adapun cara melihat proses kinerja pengurus bisa dilihat dari beberapa cara, yaitu: dilihat dari jurnal keaktifan santri, hasil pencapaian santri dan keaktifan harian pengurus dan asatidz”*

Abdullah: *“dan di akhir pelaksanaan program ini, santri akan diuji penguasaan materinya di akhir tahun”*

Mustamir: *Evaluasi dilakukan bulanan dan tahunan. Agendanya: evaluasi program dan keaktifan pengurus, santri serta evaluasi atau penilaian secara keseluruhan, baik kinerja pengurus atau penilaian akhir santri. Jika ada program yang belum terlaksana dengan baik, maka akan dirubah pengurusnya, strategi implementasinya atau dihentikan sementara programnya, sesuai kebutuhan dan kondisi lapangan”.*

Yusron: *“Adapun cara melihat proses kinerja pengurus bisa dilihat dari beberapa cara, yaitu: dilihat dari jurnal keaktifan santri, hasil pencapaian santri dan keaktifan harian pengurus dan asatidz”*

Abdullah: *“dan di akhir pelaksanaan program ini, santri akan diuji penguasaan materinya di akhir tahun”*

b. Tindakan Perbaikan

Rosi: *“Kemudian kami kumpulkan semua badal dan menyepakati agar setoran tambahan dan muroja’ah itu di pagi hari. Dan malam hari digunakan untuk kegiatan untuk mudarosah. Ada lagi ustad, hasil rapat dan evaluasi dari Badal, yaitu: moja’ah dalam solat mengikuti pondok-pondok yang lain”.*

“... memberi motivasi; baik kepada pengurus atau santri, membuat strategi alternatif, merevisi struktur atau menonaktifkan program sementara”

c. Faktor-faktor

Fauzan: *“Tidak semua yang direncanakan bisa dilaksanakan, hal itu dikarenakan partisipatif santri rendah dan kerjasama pengurus yang kurang kompak, terkadang gurunya tidak aktif. Misalnya: pada pelaksanaan ekstra kurikuler.”*

Mukhlisin: *“Faktor internalnya adalah motivasi dari pengasuh pesantren dan pengurus, pengurus yang kurang bertanggung jawab, minimnya pemahaman pengurus terhadap manajemen pesantren serta keaktifan santri yang rendah. Adapun faktor eksternal terlaksananya program adalah dukungan dari orang tua santri dan lingkungan sekitar”.*

Evaluasi strategi setidaknya harus memenuhi 3 unsur, yaitu mengukur proses kinerja, mengambil langkah perbaikan dan menelaah kembali faktor-faktor.³⁵

a. Mengukur proses kinerja

Berdasarkan hasil penelitian di atas, evaluasi terhadap pengembangan pendidikan di Al-Asror dilakukan pada saat pelaksanaan program dan diakhir pelaksanaan. Evaluasi meliputi: (1) keaktifan santri, yaitu dengan melihat jurnal santri atau hasil capaian santri dengan evaluasi atau tes hasil capaian materi, (2) semangat pengurus dan kinerja pengurus sesuai tanggung jawab masing-masing.

Mengukur proses kinerja salah satu tujuannya adalah untuk memupuk kembali kedisiplinan dan tanggung jawab dan juga dalam rangka membangun nilai. Hal itu merupakan bagian penting dan strategi dalam pengembangan pendidikan. Strategi ini dilakukan dengan mengontrol kondisi pelaksanaan program dan keaktifan pengurus dalam mengontrol kegiatan santri. Walaupun tidak ada instrumen khusus untuk mengukur kinerjanya, tapi bisa diukur melalui budaya keseharian yang dibangun oleh pesantren, yaitu saat santri berkeliaran saat kegiatan dan kegiatan yang tidak berjalan sebagaimana biasa.

b. Pengasuh

Sebagai manajer puncak, pengasuh Al-Asror selalu mengevaluasi program pendidikan di pesantren. Adapun beberapa hal yang dievaluasi oleh pengasuh adalah proses kegiatan dan kinerja pengurus. Bentuk evaluasi yang dilakukan adalah dengan mengadakan rapat atau memberi intruksi langsung kepada pengurus atau santri bersangkutan.

³⁵ T Taufiqurokhman, S Sos, dan M Si, “Manajemen Strategik,” Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama (2016). 67

c. Pengurus

Evaluasi oleh pengurus dilakukan apabila ada intruksi pengasuh, atau adanya dinamika yang terjadi dalam pelaksanaan program pendidikan; baik yang berkaitan dengan kondisi santri, pembina atau pengurus.

d. Wali santri dan alumni

Evaluasi dari wali santri atau alumni sangat penting untuk kemajuan pesantren, karena pihak eksternal ini memiliki harapan besar terhadap putra dan putri mereka. Selain itu, pihak eksternal juga berfungsi sebagai kontroler terhadap kegiatan pendidikan pesantren dan sebagai tangan kanan pesantren dalam sosialisasi kegiatan pesantren.

Adapun prosesnya: apabila terjadi kondisi yang tidak biasa, baik pada keaktifan atau hasil capaian siswa dan kinerja pengurus yang kurang maksimal, maka pihak berwenang segera menindaklanjuti. Jika pengasuh yang mengetahui atau pengurus, maka langsung ditindaklanjuti atau dilakukan perbaikan. Apabila alumni yang mengetahuinya, maka akan disampaikan pada pengasuh atau pengurus untuk ditindaklanjuti, yaitu dengan diadakan rapat koordinasi dan konfirmasi.

Mengukur kinerja pengurus Al-Asror sayogyanya harus menggunakan instrumen yang dibuat secara khusus, seperti checklis, rating-scale da lainnya, supaya pengukuran lebih terukur. Hasilnya pengukurannya akurat hingga 78, 48. Tidak hanya menggunakan insting yang sifatnya lebih subyektif.

e. Langkah perbaikan

Proses evaluasi disampaikan kepada pengurus atau pengasuh. Kemudian usulan tersebut dievaluasi bersama dan melakukan tindak lanjut dari hasil koordinasi antar pengurus dan atau bersama pengasuh. Jika dalam implementasi program terdapat kondisi tidak sesuai formulasi atau tidak sesuai program yang dirancang, maka langkah yang dilakukan pengurus adalah evaluasi dan koordinasi dengan memberi motivasi; baik kepada pengurus atau santri, membuat strategi alternatif, merevisi struktur atau menonaktifkan program sementara.

Tidak semua strategi layak dilaksanakan, sehingga semua strategi atau program yang dikembangkan Al-Asror harus diperbaiki. Hasil penelitian Thomas (2019)

menyebutkan tentang identifikasi strategi, yaitu (a) layak dan penting dilakukan, (b) penting tetapi tidak layak, (c) layak tetapi tidak penting, dan (d) tidak layak atau tidak penting. Faktor-faktor. Hal sudah dilakukan oleh Al-Asror dengan cara melakukan perbaikan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses kinerja pengurus dalam mengimplementasikan program, yaitu:

1) Faktor internal

Faktor yang berasal dari internal pesantren, baik pengurus atau santri. Adapun faktor internal pengurus adalah tidak adanya kontrol terhadap kinerja pengurus (tidak ada absen pengurus atau ustad dan pembina), kurangnya motivasi pengurus dalam melaksanakan tanggung jawab, dan minimnya pengetahuan pengurus terhadap manajemen organisasi. Sedangkan faktor internal santri adalah kurangnya motivasi santri dalam mengikuti serangkaian program.

Faktor kepemimpinan pengurus dan semangat serta motivasi menjadi faktor pendukung terhadap pengembangan pendidikan. Al-Asror belum bisa melaksanakannya dengan baik, hal itu terbukti dari motivasi pengurus dan dantri yang belum terbangun. Hal itu menunjukkan tenaga kerja yang kurang profesional.

2) Faktor eksternal.

Faktor yang muncul dari wali santri yang kurang mendukung terhadap program pendidikan, seperti menahan santri saat mereka pulang, atau menuruti segala permintaan santri yang kurang mendukung terhadap pendidikan, dan faktor lingkungan eksternal yang juga tidak bisa menyesuaikan dengan kondisi pesantren, seperti berjualan di sekitar pesantren dan menjadi media pelanggaran santri.

Faktor ini erat kaitannya dengan kemitraan yang kurang terbangun, yaitu dukungan orang tua dan masyarakat yang tidak sesuai dengan program Al-Asror. Harusnya kemitraan tersebut mejadi faktor pendukung pengembangan pendidikan dalam mencetak SDM berkualitas.

Berdasarkan ciri-ciri sumber daya manusia berkualitas, strategi yang dikembangkan oleh Al-Asror sudah memenuhi syarat dalam mencetak SDM berkualitas. Ciri-ciri tersebut

adalah (1) santri yang kuat: kuat kompetensinya sesuai bidangnya. (2) santri yang memiliki keimanan dan ketaqwaan. Itulah yang tergambar dari program kurikulum berbasis Al-Qur'an dan Amtsilati. (3) santri juga memiliki pengetahuan umum. Sebagaimana tergambar dalam pengembangan sekolah formal dan pengembangan literasi. Namun, masih banyak yang harus diperbaiki secara manajemen, sehingga pengembangan pendidikan Al-Asror dapat mencetak SDM berkualitas sebagaimana diharapkan.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal berikut: Formulasi strategi pengembangan pendidikan dalam mencetak SDM berkualitas di PPTQ Al-Asror berdasarkan tujuan utama berdirinya Al-Asror. Penilaian terhadap organisasi dilakukan dengan melakukan evaluasi mandiri. Adapun penilaian terhadap lingkungan eksternal, yaitu dengan menganalisis kebutuhan masyarakat dan peluang atau kekuatan program. Sedangkan Penentuan strategi dilakukan dengan adanya intruksi langsung dari pengasuh atau hasil rapat koordinasi. Implementasi program dimulai dari rancangan anggaran dana yang bersumber dari syahriyah santri, donatur, wali santri, koperasi pesantren dan pengasuh. Pengembangan program pendidikan di Al-Asror terdiri dari 4 desain program, yaitu: (1) kurikulum berbasis Al-Qur'an, (2) Amtsilati: program cepat membaca kitab kuning, (3) Pengembangan sekolah formal dan perguruan tinggi, (4) Pembinaan dan pelatihan. Program tersebut kemudian terbagi dalam 3 model kegiatan, yaitu kegiatan terpusat, klasikal dan kegiatan peminatan yang terbagi dalam program harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Sedangkan pembina mendampingi santri dalam melaksanakan kegiatan adalah pengasuh, pengurus, asatidz dan pengurus dari unsur santri. Evaluasi program dimulai dengan cara mengukur proses kinerja pengurus yang dilakukan dengan melihat keaktifan santri dan kinerja pengurus. Evaluasi dilakukan oleh pengasuh, pengurus dan wali santri atau alumni. Adapun langkah perbaikan yang dilakukan pengurus adalah melakukan evaluasi dengan memberi motivasi, membuat strategi alternatif, merevisi struktur atau menonaktifkan program sementara. Adapun faktor yang menghambat atau mempengaruhi implementasi program adalah (1) faktor internal, yaitu: faktor semangat santri dan pengurus (2) faktor eksternal, yaitu faktor orang tua dan lingkungan sekitar pesantren. Hasil penelitian juga menggambarkan adanya strategi

pendidikan keterpaduan antara penguatan iman dan taqwa (IMTAQ) dan ilmu pengetahuan umum (IPTEK) dalam mencetak SDM berkualitas.

F. Daftar Referensi.

- Abadi, Lilian Yulia. "Evaluasi strategi penetapan harga jual dalam bisnis gourmet Land Cafe." *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis* 1, no. 1 (2016): 112-117.
- Abror, Abror, Dina Patrisia, Yunita Engriani, Susi Evanita, Yasri Yasri, dan Shabbir Dastgir. "Service quality, religiosity, customer satisfaction, customer engagement and Islamic bank's customer loyalty." *Journal of Islamic Marketing* 11, no. 6 (2020): 1691-1705.
- Amin, A Rifqi. *Pengembangan Pendidikan Agama Islam; Reinterpretasi Berbasis Interdisipliner*. LKiS Pelangi Aksara, 2015.
- Aziz, Arif Rahman, Dede Asiah, Irfan Afandi, Pipin Pitriyani, Rama Aditya, dan Yayat Hidayat. "Manajemen Pendidikan Dalam Pandangan Al-Qur'an." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 8, no. 13 (2022): 511-517.
- Bairizki, Ahmad. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1*. Vol. 1. Pustaka Aksara, 2020.
- Budiman, Sri, dan Suparjo Suparjo. "Manajemen Strategik Pendidikan Islam." *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021).
- David, Fred R, dan Forest R David. *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson, 2017.
- Irafah, Siti, Eka Nurmala Sari, dan Muhyarsyah Muhyarsyah. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Peran Internal Audit, dan Kesuksesan Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 8, no. 2 (2020): 337-348.
- Ishak, Asmai. "Pentingnya kepuasan konsumen dan implementasi strategi pemasarannya." *Jurnal Siasat Bisnis* (2005).

- mahfud Mahfud, Choirul. "The Genealogy of Social History of Islamic Education Politics In Indonesia." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2019): 1-12.
- Moleong, Lexy J. "Metode penelitian kualitatif edisi revisi." *Bandung: PT Remaja Rosdakarya* (2014).
- Novita, Mona. "Sumber Daya Manusia yang Berkualitas sebagai Harta yang Berharga dalam Sebuah Lembaga Pendidikan Islam." *Nur El-Islam* 4, no. 1 (2017): 40-64.
- Nur, Widy Seftia, Dine Meigawati, dan Rizki Hegia Sampurna. "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 2 (2020): 364-376.
- Pari, Johanes Tolan, dan Ningky Sasanti Munir. "Formulasi strategi bisnis." *Jurnal Manajemen* 13, no. 3 (2021): 457-470.
- Poerwadarminta, W J S. "Indonesia Dictionary." *Jakarta: Balai Pustaka* (2013).
- PRIHANTORO, E I N BIMO. "MANAJEMEN STRATEGI DALAM UPAYA PENGEMBANGAN SDM ISLAMI DI PONDOK PESANTREN ABNAUL AMIIR KECAMATAN" (n.d.).
- Qori, Imam. "Analisis implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren." *MBR (Management and Business Review)* 3, no. 2 (2019): 83-94.
- Rahman, Danial, dan Abu Rizal Akbar. "Problematika yang Dihadapi Lembaga Pendidikan Islam sebagai Tantangan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Nazzama: Journal of Management Education* 1, no. 1 (2021): 76-89.
- Rahmat, Ihsan, dan Netta Agusti. "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai, dan Benturan." *Jurnal Ilmiah Syi'ar* 18, no. 1 (2018): 23-38.
- Rohmah, Nurruli Fatur. "Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia." *Intizam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 1-11.
- Rohmani, Abd Hadi, Maisarotuz Zuhra, dan Mamluatul Mufidah. "Ilmu Pendidikan Islam" (2023).
- Sarinah, Muhtar Dahri. *Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan (PPKN Di Perguruan Tinggi)*. Deepublish, 2017.

- Sholehuddin, Ach, dan Muallim Wijaya. "Implementasi Metode Amtsilati Dalam Meningkatkan Kemampuan Maharah Qiro'ah." *Arabiyatuna: Jurnal Bahasa Arab* 3, no. 1 (2019): 47-64.
- Sholihin, Anwar. "Key factor keberhasilan transfer of knowledge Pendidikan Agama Islam dalam perspektif keterbukaan Informasi." *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction* 3, no. 1 (2019): 129-136.
- Soetrisno, Edy. *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana, 2016.
- Taufiqurokhman, T, S Sos, dan M Si. "Manajemen Strategik." *Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama* (2016).
- Widyastono, Herry. "Muatan pendidikan holistik dalam kurikulum pendidikan dasar dan menengah." *Jurnal pendidikan dan kebudayaan* 18, no. 4 (2012): 467-476.
- Yasri, Hayyun Lathifaty. "Pengembangan Kurikulum Tahfizh Al Qur'an Di Pondok Pesantren Al Qur'an." *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 4, no. 1 (2019): 9-19.