

**STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(Studi Kasus di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan)**

TESIS

OLEH:

SYARIFATUT TADZKIROH

16710023



PROGRAM STUDI

MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2019

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan)** ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang dewan penguji pada tanggal 09 Juli 2018.

Dewan Penguji,

Dr. Isti'anah Abubakar, M. Ag
NIP.197707092003122004

Penguji Utama

Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP.197204202002121003

Ketua

Dr. H. Mohammad Asrori, M. Ag
NIP.196910202000031001

Anggota

Dr. H. Mohammad Padil, M. Ag
NIP.196512051994031003

Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I
NIP.195507171982031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syarifatut Tadzkiroh
NIM : 16710023
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Dusun Kauman, Desa Bangsal, Kecamatan Bangsal Kab. Mojokerto,
Jawa Timur
Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di
Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya tidak ini terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Januari 2019

Syarifatut Tadzkiroh

MOTTO:

“Knowledge is Power”



HALAMAN PERSEMBAHAN

Catatan ilmiah ini, kata demi kata, tersusun dengan usaha dan doa yang kuupayakan dengan sebaik-baiknya.. meski masih banyak cela, semoga mampu memberi makna..

teruntuk..

Almamaterku, UIN Maulana Malik Ibrahim
Yang membuatku memahami arti kerja keras dan mahalnyanya ilmu..

Romo K. H Soleh Bahruddin dan Yayasan Darut Taqwa
yang telah menghujaniku dengan sejuta ilmu..

Ayah dan Ibuku
yang doanya selalu mendampingi dan menguatkan..

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala nikmat dan kasih sayangNya bagi seluruh makhluknya dimuka bumi, terutama bagi penulis, sehingga akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan Salam Allah semoga tetap tercurah limpahkan kehadiran Nabiullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta pengikutnya sepanjang masa.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan pula untuk menambah wawasan dalam khazanah pemikiran pendidikan dan keagamaan dalam aspek strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam. Memang jauh berandai, bila karya sederhana ini diharapkan menjadi salah satu solusi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam untuk turut memberikan kontribusi dalam mencerdaskan kehidupan Bangsa Indonesia. Namun begitu, setidaknya kehadiran karya ini bisa menjadi bahan bacaan ringan, lalu kemudian didiskusikan sehingga nantinya bisa memotivasi pihak lain untuk melahirkan karya-karya lainnya.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis sangat menyadari adanya beberapa pihak yang sangat berjasa. Untuk itu, sepatutnya penulis menghaturkan rasa terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada semua pihak, termasuk sahabat-sahabat yang telah menemani, memberi masukan, saran dan kritik, serta memberikan support dan do'a. kepada mereka semua, yang tidak bisa disebutkan semua, penulis ucapkan terimakasih yang tak bertepi. Ucapan terimakasih secara khusus penulis haturkan kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Prof. Dr. Abdul Haris, M. Ag beserta jajaran Wakil Rektor, Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Wahidmurni, M. Pd. Ak beserta sekretaris Dr. Isti'anah Abubakar, M. Ag. atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi.

3. Dosen Pembimbing I, Dr. H. M. Asrori, M. Ag dan Dosen pembimbing II, Dr. H. Moh. Padil, M. Ag, atas berbagai saran, masukan, kritik dan juga kesediannya untuk menemani penulis berdiskusi. Sungguh ucapan terimakasih penulis tidak akan cukup untuk membalas jasa beliau berdua, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik, amin.
4. Semua dosen dan staff akademik pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan selama menyelesaikan program studi.
5. Romo KH. Soleh Bahrudin, Ketua Yayasan Darut Taqwa dan jajarannya, serta segenap civitas akademik di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan, terimakasih karena telah bersedia meluangkan waktunya untuk berdiskusi dengan penulis, serta memberikan informasi-informasi yang mendukung terselesaikannya tesis ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang tidak terkira, keberkahan dan kejayaan bagi yayasan Darut Taqwa.
6. Orang tua penulis, terimakasih atas bimbingannya selama ini, yang selalu menjadi teladan, inspirasi dan penyemangat bagi penulis
7. Suamiku, Aries Fahrudin Asy'ad, yang telah memberikan dukungan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan, sungguh tanpa itu, usaha ini tidak akan bernilai apa-apa. Penulis sangat sadar bahwa rampungnya penulisan tesis ini jauh jauh dari sempurna. Berceceran kekurangan dan kesalahan, karenanya masukan dan kritik dari pembaca amat sangat diharapkan. Kekurangan yang ada didalmnya bukan sesuatu hal yang disengaja oleh penulis, Karena penulis sudah berusaha dengan semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan sebaik mungkin.
Akhirnya, semoga tesis ini berguna dan membawa manfaat untuk semua kalangan.
Selamat Membaca!

Malang, 17 Januari 2019
Penulis,

Syarifatut Tadzkiroh.

DAFTAR ISI

Cover Depan	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan	iii
Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
Abstraksi	xiii

BAB I PENDAHULUAN

Konteks Penelitian	1
Fokus Penelitian	8
Tujuan Penelitian	8
Manfaat Penelitian	8
Originalitas Penelitian	9
Definisi Istilah	14

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam	17
1. Pengertian Strategi	17
2. Pengertian Perencanaan Strategi	19
3. Analisis SWOT: Metode Dalam perencanaan Strategi	25
B. Langkah Strategis Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam .	29
1. Pengertian Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam	29

2. Langkah Strategis Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam 34

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 41
- B. Kehadiran Peneliti 42
- C. Lokasi Penelitian 43
- D. Sumber Data 45
- E. Teknik Pengumpulan Data 47
- F. Teknik Analisa Data 49
- G. Uji Keabsahan Data 52

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

- A. Paparan Data 56
 - 1. Gambaran Umum Yayasan Darut Taqwa 57
 - a. Profil Yayasan Darut Taqwa 57
 - b. Sejarah Perkembangan Yayasan Darut Taqwa 59
 - 2. Paparan Data Strategi Pengembangan Yayasan Darut Taqwa 81
 - a. Perencanaan Strategi Pengembangan Yayasan Darut Taqwa 81
 - b. Langkah-langkah Strategis Pengembangan Yayasan Darut Taqwa 94
- B. Temuan Penelitian 134

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

- A. Perencanaan Strategi Pengembangan Yayasan darut Taqwa 136
- B. Langkah-langkah Strategis Pengembangan Yayasan Darut Taqwa 155

BAB VI PENUTUP

- A. Kesimpulan 195
- B. Implikasi Temuan Penelitian 197
- C. Saran-saran 199

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Originalitas Penelitian	9
Table 2.1 Matrik Analisis Swot	27
Table 4.1 Klasifikasi Asrama Putra-Putri	70
Table 4.2 Perkembangan Jumlah Santri	71
Table 4.3 Rekapitulasi SDM Yayasan Darut Taqwa	97
Table 4.4 Data Santri Dan Asal Daerah	123
Table 4.5 Temuan Penelitian	134



DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1 Kerangka Konseptual Penelitian 194



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara, Observasi Dan Dokumentasi
2. Program Kerja Yayasan Darut Taqwa
3. Kegiatan Multikultural Sebagai Branding Image Yayasan Darut Taqwa
4. Data Pegawai Dan Guru Yayasan Darut Taqwa
5. Dokumentasi Yayasan Darut Taqwa

ABSTRAK

Tadzkiroh, Syarifatut. 2018. Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan) Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Dr. H. M. Asrori, M. Ag. (II) Dr. H. Moh. Padil, M. Ag.

Kata Kunci : Strategi, Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Yayasan Darut Taqwa adalah sebuah institusi yang bergerak dalam bidang pendidikan, keagamaan, perekonomian dan sosial kemasyarakatan. Sebagai yayasan swasta yang mampu mengembangkan pendidikan formal, non formal maupun informal, serta memiliki ribuan peserta didik dan ribuan jama'ah dalam waktu yang tidak lebih dari 33 tahun tentu adalah sesuatu hal yang luar biasa. Disana terdapat strategi yang diterapkan, sehingga yayasan ini dapat terus berkembang dengan begitu pesat.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengkaji dan mengetahui perencanaan strategi pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan, 2) Mengkaji dan mengetahui langkah-langkah strategis pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan.

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan dengan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan studi kasus. Prosedur pengumpulan data menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Wawancara, 2) Observasi, 3) Dokumentasi. Sedangkan analisis data penulis menggunakan metode interaktif, dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Menelaah data 1) Reduksi data, 3) Penyajian data, 4) Verifikasi. Kemudian dalam uji keabsahan data menggunakan teknik kredibilitas, dengan 4 teknik, yaitu: 1) Trianggulasi, 2) Perpanjangan waktu penelitian, 3) Diskusi teman sejawat, dan 4) Pengecekan kecukupan revisi.

Dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan: 1) Perencanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan di yayasan Darut Taqwa adalah melalui empat tahapan, a) merumuskan tujuan, b) merumuskan keadaan, c) analisis internal dan eksternal, dan d) pengembangan alternative. 2) Langkah strategis dalam pengembangan yayasan Darut Taqwa adalah, a) Membangun kekuatan diinternal organisasi, b) Memperkuat leadership atau kepemimpinan, c) Membangun pencitraan atau *image building*, d) Menghapuskan dikotomi pendidikan, e) penerapan empat strategi pengembangan pendidikan, dan f) menciptakan kemandirian yayasan dengan pengembangan kewirausahaan.

ABSTRACT

Tadzkiroh, Syarifatut. 2018. Strategy Development of Islamic Educational Institution (Case Study at Darut Taqwa Foundation Purwosari Pasuruan) Thesis, Study Program of Islamic Education Management Graduate of Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (I) Dr. H. M. Asrori, M. Ag. (II) Dr. Moh. Padil, M. Ag.

Keywords: Strategy, Development of Islamic Education Institution

Darut Taqwa Foundation is an institution that is engaged in education, religious, economic and social community. As a private foundation capable of developing formal, non formal and informal education, and having thousands of jama'ah in less than 33 years is certainly something extraordinary. There is a strategy implemented, so the foundation can continue grow too fast.

This research is aimed at: 1) Assesing and knowing the planning of development strategy of multicultural- based Islamic education institute at Darut Taqwa foundation Purwosari Pasuruan, 2) Reviewing and knowing the strategic steps of the development of Islamic Education institution at Darut Taqwa foundation Purwosari Pasuruan.

This research was conducted at Darut Taqwa Purwosari Pasuruan Foundation with qualitative and case study approach. The data collection procedure uses the following steps: 1) Interview, 2) Observation, 3) Documentation. While the data analysis authors use interactive analysis, with the steps as follows: 1) Review data 1) Data reduction, 3) Presentation of data, 4) Verification. Then in the validity test the data using credibility technique, with 4 techniques, namely: 1) Triangulation, 2) Extension of research time, 3) Discussion of peers, and 4) Checking the adequacy of revisions.

In this research, it can be concluded that: 1) Planning of development strategy of multicultural education institute in Darut Taqwa Foundation is through three stages, a) formulating objectives, b) formulating the situation, c) internal and external analysis, and d) alternative development. 2) The strategic steps in developing a multicultural-based Darut Taqwa foundation are, a) Building internal organizational strengths, b) Strengthening leadership or leadership, c) Building image or image building, d) Eliminating the education dichotomy, e) applying four educational development strategies, and f) create a foundation independence with entrepreneurship development.

ملخص البحث

تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس على متعدد الثقافات (دراسة عن ستراتيجية تذكيرة، شريفة. ٢٠١٨. البحث الجامعي. قسم إدارة التربية الإسلامية. المسألة في مؤسسة دار التقوى فوروساري فاسوروان) جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفان: (١) الدكتور الحاج محمد أسراري الماجستير. (٢) الدكتور الحاج محمد فضيل الماجستير.

المفردات الرئيسية: ستراتيجية، تطور مؤسسة تربية إسلامية

مؤسسة دار التقوى هي المؤسسة تحرك في مجال التربية، والدينية، والإقتصادية، والاجتماعية. وهذه المؤسسة تطورت التربية الرسمية، وغير رسمية، ولها ألوف الطلبة وألوف الجماعة في وقت ٣٣ سنوات. وهذا الإنجاز عجاب لها. هناك ستراتيجية مستعملة حتى تطورت تطورا جيدا

يغرض هذا البحث: (١) ليدرس ويعرف تخطيط ستراتيجية تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس على متعدد الثقافات في مؤسسة دار التقوى فوروساري فاسوروان، (٢) ليدرس ويعرف خطوات ستراتيجية تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس على متعدد الثقافات في مؤسسة دار التقوى فوروساري فاسوروان، (٣) ليدرس ويعرف تقويم ستراتيجية تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس في مؤسسة دار التقوى فوروساري فاسوروان.

يعمل هذا البحث في مؤسسة دار التقوى فوروساري فاسوروان بنوع البحث الكيفي ومدخله دراسة مسألة. منهاج جمع البيانات يستخدم الخطوات كما يلي: (١) المقابلة، (٢) الملاحظة، (٣) التوثيق. وأما تحليل البيانات، تستخدم الباحثة التحليل التفاعلي بالخطوات التالية: (١) مطالعة البيانات، (٢) تقليل البيانات، (٣) تقديم البيانات، (٤) التثبت. وفي تجريب صحيح البيانات تستخدم الباحثة تقنية مصداقية، بأربع تقنيات: (١) التثليث، (٢) إطال وقت البحث، (٣) مشاورة بين الزملاء، (٤) مراجعة وفرة تنقيح

نتائج هذا البحث: (١) تخطيط ستراتيجية تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس على متعدد الثقافات في مؤسسة دار التقوى بثلاث خطوات، (أ) يسبك الأغراض، (ب) يسبك الحالات، (ج) تحليل داخلي وخارجي، (د) تطور استبدالي. (٢) خطوات ستراتيجية تطور مؤسسة تربية إسلامية تؤسس على متعدد الثقافات في مؤسسة دار التقوى، (أ) يبني القوة في جمعية داخلية، (٢) يقوي الإمامة، (ج) يبني التمثال، (د) يحذف ثنائيات التربية، (هـ) تطبيق أربع ستراتيجيات تطور التربية، (و) يخترع استقال مؤسسة بتطور معاملة

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Memasuki abad 20, pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan besar, utamanya manakala menghadapi fenomena globalisasi. Sebagai sebuah keniscayaan, pendidikan harus mampu menjawab tantangan dunia tanpa batas tersebut. Dunia yang tidak mengenal batasan budaya, sosial, informasi dan ekonomi. Disinilah signifikansi peran pendidikan. Bagaimana tidak, pendidikan adalah bekal manusia manakala menghadapi kehidupan dituntut mampu menjadi solusi bukan sebaliknya.

Meski demikian, tidak semua jenis pendidikan mampu hadir sebagai solusi. Lembaga pendidikan dengan “embel-embel Islam” selama ini, sering kali dianggap berkonotasi kemunduran, ketidak berdayaan, kemiskinan dan keterbelakangan. Hal ini tidak dapat dipungkiri, meskipun saat ini, secara berangsur-angsur banyak diantara lembaga pendidikan Islam yang telah beradaptasi dan menunjukkan kemajuan.

Situasi demikian tentu menjadi problematik bagi sumber daya manusia Indonesia. Apapun itu, baik pendidikan umum maupun agama memiliki tanggung jawab yang sama, yakni mencerdaskan generasi bangsa. Salah satu faktor yang berkontribusi dalam problem tersebut adalah regulasi. Dalam Undang- Undang sistem pendidikan Nasional menyebutkan pendidikan Islam merupakan sub-sistem pendidikan Nasional, dimana hakekat pendidikan yang sesungguhnya adalah mengembangkan harkat dan martabat manusia, agar benar-benar

mampu menjadi khalifah dalam kehidupan yang akan dihadapinya.

Sementara tantangan modernitas dan globalisasi ialah kemunculan radikalisme agama. Konflik peradaban mengemuka secara serempak, terutama di Timur Tengah. Sehingga kajian tentang radikalisme menjadi sebuah kajian menarik untuk diperhatikan. Jauh pada awal 90'an, ilmuwan Amerika telah meramal terkait konfigurasi konflik masa depan, bukan soal ideologi melainkan tema peradaban, yakni agama. Situasi demikian merupakan respon atas keruntuhan Uni Sovyet yang menandai berakhirnya konflik komunisme dan kapitalisme, Barat *versus* Timur.

Tumbuh suburnya radikalisme yang mengatasnamakan agama tidak lepas dari faktor-faktor yang melatar belakangnya. Salah satu faktornya adalah rendahnya kesadaran dan kepedulian untuk mengenalkan dan mengedukasi keberadaan masyarakat yang multikultur dalam kurikulum pendidikan di Indonesia. Melalui pendidikan inilah yang membentuk karakter dan mampu mendorong seseorang melakukan segala tindakan, sehingga lembaga pendidikan apapun jenisnya memiliki tugas yang besar untuk menghadapi masalah ini.

Perlu menjadi kesadaran bersama, bahwa perbedaan dan keberagaman telah menjadi bagian sejarah dan realitas kehidupan manusia, sehingga ia merupakan fenomena alamiah yang eksistensinya tidak dapat dipungkiri. Dikatakan oleh Sukarna bahwa, Indonesia yang merupakan bangsa yang terdiri atas beragam etnis, agama dan bahasa. Bangsa Indonesia mewarisi kemajemukan suku maupun agama dengan perkembangan sejarahnya masing-masing. Yang disayangkan adalah pada realitas kongkrit, keberagaman telah menjadikan manusia terjebak pada sikap-sikap destruktif. Adanya konflik antar berbagai komponen masyarakat dengan latar belakang SARA (Suku, Agama, Ras, Antar golongan). Sikap dan paham radikal diberbagai belahan dunia, bahkan di Indonesia, menunjukkan betapa agama

telah dijadikan alat “penghancur” manusia, dimana hal ini sangat bertentangan dengan semua ajaran agama.

Meningkatnya fenomena radikalisme ini, memunculkan pertanyaan tentang efektivitas pendidikan agama dalam menanamkan nilai-nilai kemanusiaan, budaya toleransi dan saling menghargai yang telah diwariskan para pemimpin Islam terdahulu. Pendidikan Islam semestinya memberikan wadah terencana untuk dapat menyelesaikan problematika bangsa ini. Sebagai contoh bahwa Islam dapat menjadi solusi permasalahan bangsa adalah apa yang ditunjukkan oleh Walisongo dan para penerusnya dalam menyebarkan dan mengembangkan Islam secara damai di bumi Indonesia, sebagai agama *rahmah li al-‘âlamîn* dengan budaya lokal Indonesia yang Bhinneka Tunggal Ika.

Multikultural mempunyai arti beraneka ragam kebudayaan. Akar katanya yaitu kebudayaan, yaitu kebudayaan yang dilihat dari fungsinya sebagai pedoman bagi kehidupan manusia. Istilah multikultural merujuk pada sosial antropologis adanya pluralitas kelompok etnis, bahasa, agama dan juga bisa mengasumsikan sebuah sikap demokratis dan egaliter untuk bisa menerima keragaman kebudayaan. Pendidikan multikultural mempunyai tanggung jawab menyiapkan bangsa Indonesia untuk menghadapi arus budaya luar di era globalisasi dan menyatukan bangsa sendiri yang terdiri dari berbagai macam budaya. Hal ini menuntut pemikiran yang cermat dalam menentukan strategi pendidikan multikultural sebagai upaya untuk membangun karakter bangsa yang diwarnai dengan kemajemukan.

Pendidikan Islam, dalam hal ini perlu kembali menunjukkan identitasnya, bahwa ideologi yang diajarkan dan berkembang dikalangan peserta didiknya adalah ajaran Islam yang mempunyai spirit yang sama dalam mengisi kemerdekaan di Indonesia dan perdamaian dunia, yaitu dengan internalisasi ajaran Islam dengan budaya dan tradisi yang sudah

berkembang di Indonesia dan Islam yang dapat beradaptasi dengan kondisi masyarakat yang majemuk atau multikultur.

Yayasan Darut Taqwa yang terletak di Desa Sengonangung Purwosari Pasuruan adalah salah satu yayasan yang menaungi lembaga pendidikan Islam terbesar di Jawa Timur, yayasan ini memiliki unit lembaga pendidikan formal maupun non formal dan sangat diminati oleh ribuan masyarakat, hal ini terbukti dengan banyaknya peserta didik yang menempuh pendidikan disana, dan mereka berasal dari begitu banyak daerah, tidak hanya berasal dari Jawa Timur, bahkan ada pula peserta didik dari luar Jawa. Yayasan ini didirikan oleh KH Sholeh Bahruddin pada tahun 1985, dalam waktu yang relative singkat, yakni dalam kurun waktu 32 tahun, sang Pendiri mampu mengembangkan lembaga pendidikan formal dari tingkat pra-dasar hingga perguruan tinggi, pendidikan non formal dengan *basic pesantren* yang semakin luas secara kewilayahan dan semakin matang dalam kualitas. Dan hal yang menarik serta menunjukkan karakteristik multikultural di Yayasan Darut Taqwa adalah keberaniannya mengembangkan kedekatannya dengan nonmuslim dan menjadi pusat kajian hubungan antar agama sejak tahun 2000. Selain itu yayasan ini sekarang telah menjadi pusat kajian antar agama, dengan berbagai aktivitas yang sering dilakukan seperti menjadi tempat dialog dan seminar dari berbagai agama dengan problematikannya, *live in* berbagai siswa dan sarjana teologi dari beberapa agama.

Sementara pada saat yang bersamaan, bentangan modernitas kian merusak sendi kehidupan, terutama bagi generasi muda. Kiprah dunia pendidikan Islam dianggap tidak mampu menjawab problem tersebut. Alih- alih mampu menjadi benteng bagi akhlak generasi muda, justru banyak lembaga pendidikan yang berbasis agama justru gulung tikar karena sepi peminat. Atau disisi lain, banyak pula lembaga pendidikan dengan *labeling* Islam berdiri

kokoh dan berkembang dengan begitu pesatnya, namun melupakan filosofi dari keberadaan pendidikan Islam itu sendiri di Indonesia dengan kondisi masyarakatnya yang beragam. *Al-hasil*, dari lembaga pendidikan itulah lahir wabah-wabah ideology transnasional yang sempit dalam memberikan sudut pandang terhadap keberagaman yang ada atau bisa disebut intoleran.

Hal tersebut diatas tidak berlaku bagi Yayasan Darut Taqwa, lembaga ini mampu hadir menjawab dinamika zaman tanpa tercerabut dari akar tradisi kajian ke-Islaman. Apabila dikaji lebih jauh, terdapat sebuah strategi pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan yang berbeda jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan Islam pada umumnya, sehingga yayasan Darut Taqwa terus berkembang dengan segala dinamisasinya. Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah cara atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, antara lain Kepala sekolah, guru, dan siswa dengan perubahan-perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan lembaga pendidikan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Lembaga pendidikan ini berhasil menyuguhkan elaborasi kajian agama dengan pengetahuan umum yang moderat, santun dan memahami karakter multikultur menjadi sebuah pondasi bagi generasi mendatang. Dalam membangun lembaga pendidikan dengan memiliki karakter demikian, Tidak mudah membalikkan telapak tangan, melainkan melewati proses panjang dan melibatkan banyak sumber daya manusia (*human recourse*). Beberapa hambatan menjadi hal yang sudah pasti harus dilalui, diselesaikan dan dijadikan pembelajaran. Hambatan dalam proses tersebut secara spesifik disampaikan oleh Pendiri

sekaligus Pengasuh Yayasan Darut Taqwa Kyai Soleh Bahrudin, yaitu faktor lemahnya/rendahnya Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga pesan yang beliau tekankan kepada para pimpinan lembaga, guru, siswa maupun santri adalah meniru perilaku sang kiai, karena bagi beliau pribadinya menjadi uswah hasanah yang harus ditiru dalam ucapan dan perbuatan. Ungkapan ini diabadikan dalam sebuah syi'ir kagem kiai Sholeh "*pondok Ngalah manggone ing Purwosari, pendidikane modele campur sari, mulo poro santri sing ati-ati, cecekelan marang dawuhe kiai*", Sedangkan syi'ir yang bermuatan adanya konsep multikultural di Yayasan ini adalah "*Wali Songo iku wali tanah Jowo, merjuangno agomo Nuso lan Bongso, pondok Ngalah ala Sunan Kalijogo, ngelestarekno agomo lewat budoyo*".

Hemat penulis, hal ini menarik untuk dikaji lebih mendalam, sehingga harapannya adalah hasil dari penelitian ini dapat dipublikasikan dan menjadi khasanah bagi pendidikan Islam lainnya. Maka diambillah tema penelitian dengan judul **Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan**

B. Fokus Penelitian

Mengacu pada latar belakang diatas, maka yang menjadi focus penelitian ini adalah rencana strategi pengembangan lembaga pendidikan dan langkah strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan. Dalam mengkaji masalah tersebut, yang akan menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan?
2. Bagaimana langkah-langkah strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam di

Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan mengetahui perencanaan strategi pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan, dan
2. Mengkaji dan mengetahui langkah-langkah strategis pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan

D. Manfaat Penelitian

Secara teoritik, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memperkaya khazanah pengetahuan tentang strategi pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa, maupun menjadi bahan kajian ilmu manajemen dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam.

Secara praktis, pertama, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi pembina yayasan maupun pimpinan lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan multikultural pada khususnya, dan pada umumnya bagi pimpinan lembaga pendidikan diseluruh Indonesia dalam mengelola yayasan ataupun lembaganya.

Selanjutnya, penelitian ini juga berguna untuk bahan kajian para stakeholder dalam membangun sistem yayasan pendidikan Islam sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat di setiap masa-nya tanpa beranjak dari akar Islam yang diwariskan oleh para pembawanya di Indonesia, untuk dapat berjalan harmonis dan saling menghargai dalam kondisi masyarakat yang multikultur.

E. Originalitas Penelitian

Bagian ini menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal demikian diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa saja yang membedakan antara penelitian kita dengan penelitian-penelitian terdahulu.

Pertama, Sholikhudin, M. Anang, (2016) Kiai Multikultural “ KH M. Sholeh Bahruddin dan Implementasi multikulturalisme dalam Sistem pendidikan di Universitas Yudharta Pasuruan. Fokus penelitian ini adalah; pertama, bagaimana implementasi multikulturalisme kiai Sholeh Bahruddin dalam sistem pendidikan di Universitas Yudharta Pasuruan?, kedua, apa faktor pendukung dan penghambat implementasi multikulturalisme serta solusinya? Untuk dua pertanyaan diatas, dalam penggalan dan pengolahan data penulis mengaplikasikan metode reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi, dengan pendekatan studi fenomenologi terhadap kiai Sholeh dan Universitas Yudharta Pasuruan. Terhadap data yang telah digali dan diolah tersebut penulis mengaplikasikan metode deskriptif analitis. Adapun pisau analisis yang akan digunakan adalah teori Agil Talcott Parsons. Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Implementasi multikulturalisme kiai Sholeh dalam sistem pendidikan di Universitas Yudharta Pasuruan terlihat dari visi-misi, statuta, renstra, dan Rancangan Induk Penelitian kampus yang menekankan pada nilai religius-pluralitas. Ditetapkannya dekan fakultas psikologi dan beberapa dosen dari agama Nasrani, dari unsur kurikulum semua prodi diwajibkan adanya mata kuliah dasar-dasar multikultural, serta integrasi Multikultural secara hidden kedalam mata kuliah Pendidikan Kewarganegaraan dan Bahasa Indonesia. (2) Faktor pendukung

adalah ajaran tarekat. Sedangkan faktor penghambatnya berasal dari kalangan kiai dan pesantren lain di Pasuruan, akibat dari model pendidikan yang tidak sama, di pondok Ngalah terdapat Universitas sebagai lembaga keilmuan harus mencerminkan nilai universal sedangkan di pesantren lain hanya terdapat SMA/MA, Sekolah Tinggi dan Institut. Faktor lain karena di pesantren Ngalah terdapat ajaran tarekat yang mengajarkan *fi'lu alkhairat al jami' almakhluqot* sedangkan pesantren lain hanya ilmu syari'at saja. penghambat lain karena Rendahnya SDM, mayoritas masyarakat berpendidikan salaf dan jenjang SMP-SMA sehingga mudah diadu domba. Solusi yang dilakukan; pertama dengan mempelajari tarekat. Kedua, bagi santri dan jama'ah khususnya, harus bisa meniru ucapan dan perilaku kiai Sholeh karena didalam pribadinya terdapat uswah hasanah.

Kedua, Hepni, Hepni (2015), Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural di Pondok Pesantren: Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Al- Qodiri, Pondok Pesantren Al- Ghazali dan Pondok Pesantren Al- Amin Jember. Fokus penelitian ini adalah menjelaskan nilai- nilai Multikultural yang tumbuh dan berkembang di Pondok Pesantren Al- Qadiri, Pondok pesantren Al- Ghazali dan Pondok Pesantren Al- Amin Jember, kemudian selain itu juga membahas langkah strategis pengembangan pendidikan Islam Multikultural di Pondok Pesantren Al- Qadiri, Pondok pesantren Al- Ghazali dan Pondok Pesantren Al-Amin Jember, dan yang terakhir adalah membahas model pengembangan pendidikan Islam Multikultural di Pondok Pesantren Al- Qadiri, Pondok pesantren Al- Ghazali dan Pondok Pesantren Al- Amin Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multikasus. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) Nilai- nilai multikultural yang tumbuh dan berkembang di Pondok Pesantren adalah *Hablum Minannas*, berbasis Akhlaqul Karimah dan nilai keluhuran bangsa dan bersumber dari Al- Qur'an Hadits (2) Langkah-

langkah strategis meliputi (a) menformulasikan visi misi pendidikan Islam Multikultural, (b) Mengintegrasikan dan menginternalisasikan pada kurikulum dan kehidupan pesantren, (c) Pembentukan forum, sosialisasi program dan mengintensifkan kajian, (d) Pembudayaan Nilai multicultural dan ethos pesantren, (e) Penguatan Pendidikan Islam Multikultural melalui kebijakan dan program terpadu dengan tradisi pesantren. (3) Model pendidikan Islam Multikultural (a) berbasis Al- Qur'an Hadits (b) Berorientasi pendidikan inklusif (c) menerapkan tradisi pesantren dan nilai-nilai Islam (d) menggunakan metode pembentukan karakter berbasis tradisi pesantren dan nilai Islam melalui uswah, pembiasaan dan mauidhoh hasanah, (e) menciptakan lingkungan kondusif dan pengawasan melekat serta larangan berbuat dzolim. Temuan formal penelitian ini adalah model pendidikan Islam multicultural *transformative- integrative* berbasis akhlaq mulia dan keragaman budaya bangsa.

Tabel 1.1: Originalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan tahun	Persamaan	Perbedaan
1	Sholikhudin, M. Anang, Kiai Multikultural “ KH M. Sholeh Bahruddin dan Implementasi multikulturalisme dalam Sistem pendidikan di Universitas Yudharta	Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang membahas implementasi dari nilai-nilai multikulturalisme sebagai branding image suatu lembaga	Fokus kajian dalam disertasi ini adalah gaya kepemimpinan seorang kyai yang memiliki visi yang kuat untuk mengimplementasikan multikulturalisme, sedangkan dalam

	<p>Pasuruan, Disertasi 2016: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya</p>	<p>pendidikan, dan dilaksanakan di lokasi yang berada dalam satu wilayah, yakni yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan.</p>	<p>penelitian yang akan dikupas oleh peneliti adalah terkait strategi pengembangan lembaga, yang mana salah satunya adalah dengan basis multikultural.</p>
2	<p>Hepni, <i>Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural di Pondok Pesantren: Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Al-Qadiri, Pondok Pesantren Al-Ghazali dan Pondok Pesantren Al-Amin Jember</i>, Disertasi 2015: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.</p>	<p>Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang membahas kegiatan manajerial dalam pengembangan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan Islam serta menemukan beberapa langkah-langkah strategis yang digunakan, dan orientasi pembahasannya</p>	<p>Fokus kajian dalam disertasi ini adalah konsep pengembangan pendidikan Islam Multikultural, sedangkan dalam penelitian yang akan dikupas oleh peneliti adalah terkait strategi pengembangan lembaga.</p>

	adalah kajian moderasi Islam dalam masyarakat Indonesia yang beragam atau multikultur.	
--	---	--

Dari tabel tersebut diatas dapat dipahami dengan lebih mudah atas adanya beberapa penelitian yang mungkin salah satu variabelnya nampak memiliki kemiripan dengan penelitian yang diusung oleh peneliti saat ini, variable yang dimaksud pada kolom pertama adalah tentang kepemimpinan seorang kyai yang mempunyai karakter multikultural yang kuat dalam dirinya, artinya penelitian yang dilakukan oleh M. Anang mengkaji konsep multicultural sama seperti yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Namun perbedaannya dalam penelitian sebelumnya kajiannya fokus pada pola kepemimpinan, sedangkan pada penelitian ini fokus pada strategi pengembangan sebuah lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya dikolom kedua variable yang sama adalah pengembangan dalam pendidikan dan multikultural, namun penelitian ini focus pada pengajaran dan internalisasi konsep multikultural dalam pendidikan yang diterapkan disebuah pesantren, sedangkan pada penelitian ini focus pada kajian manajerial, dimana sebuah lembaga mampu mengembangkan dirinya dalam bentuk pengembangan organisasi dengan berbagai strategi jitu dalam basis keunggulannya yang multikultural.

F. Definisi Istilah

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun, maka penelitian ini akan mengungkap dua hal; *Pertama*, pola perencanaan strategi yang digunakan oleh Yayasan Darut Taqwa. *Kedua*, implementasi strategi pengembangan yang diinternalisasikan oleh Yayasan Darut Taqwa. Peneliti akan mengkaji Yayasan Darut Taqwa yang saat ini berkembang begitu pesatnya dengan pendekatan teori manajemen dan teori pengembangan pendidikan.

1. Strategi

Dalam penelitian ini, teori manajemen strategi adalah konsep yang dipilih oleh peneliti untuk mengungkap pengembangan pendidikan Islam berbasis Multikultural di Yayasan Pondok Pesantren Ngalah. Menggunakan teori yang dikembangkan oleh Fred R. David diperoleh pengertian bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan- tujuan jangka panjang dalam sebuah organisasi ataupun lembaga pendidikan

2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam mengupas pengembangan lembaga pendidikan Islam dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori pengembangan organisasi yang dikembangkan oleh pengembangan organisasi yang dikembangkan oleh Cummings, G.T, bahwa pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi konsep atau teori dengan menggunakan suatu sistem di mana konsep-konsep ilmu pengetahuan digunakan untuk mengembangkan organisasi secara terencana dan dengan menggunakan semua strategi yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Kaitannya dengan Pendidikan Islam, Muhaimin menyebutkan pengembangan pendidikan Islam adalah upaya mengoptimalkan fungsi dan peran semua potensi dalam memajukan pendidikan Islam mencapai suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Perencanaan Strategi

1. Pengertian Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat. Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi merupakan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan melalui kecakapan, kemampuan, dan hubungan yang efektif dengan lingkungan, sehingga menguntungkan bagi organisasi. Menurut Argyris, Mintzberg Steiner dan Miner Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman atau tantangan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Sebagaimana dikutip oleh Husein Umar “*Strategic Managemen In Action*”. Menurut Sukristono, Strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competition*).

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.

Strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama adalah strategi tingkat korporat. Strategi korporat, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran ,dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*).

Dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan, manajemen strategis merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Hal ini merupakan sebuah cara untuk menggapai peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaiannya dari tujuan strategisnya.

Dari pengertian strategi yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi adalah respon secara terus menerus, adaptif dengan memperhatikan pedoman atau aturan bagaimana agar dapat mengoptimalkan sumber daya yang tidak terbatas, secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal.

2. Pengertian Perencanaan Strategi

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin melakukan modifikasi agar tetap berguna. “perencanaan kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan *fleksibilitas*, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijakan dan program-program strategik yang

diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan kepemimpinan dan organisasi.

Olsen dan Eadie, mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Menurut *Stoner*, perencanaan merupakan kegiatan yang terbagi dalam 4 tahap dan berlaku untuk semua kegiatan perencanaan pada unsur jenjang organisasi. **Tahap pertama:** Menetapkan serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang apa yang dibutuhkan oleh organisasi atau kelompok kerja. Tanpa

rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Identifikasi prioritas dan menentukan tujuan yang spesifik sehingga memungkinkan organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif. **Tahap kedua:** Merumuskan keadaan sekarang. Sejauh mana posisi organisasi dari tujuannya? Sumber daya- sumber daya apa yang tersedia untuk pencapaian tujuan? Hanya dengan menganalisis kondisi organisasi saat ini, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan selanjutnya. Komunikasi yang terbuka dengan para anggota organisasi, data keuangan, dan statistik diperlukan pada tahap ini.

Tahap **ketiga:** Identifikasi segala kemudahan dan hambatan. Faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya? Faktor apa saja yang dapat menimbulkan masalah? Walaupun sulit dilakukan, antisipasi situasi, problem dan kesempatan yang mungkin terjadi di masa mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan. **Tahap keempat:** Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir ini melibatkan pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan, evaluasi alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antara alternatif yang ada untuk pencapaian tujuan.

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata “program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan strategis dalam organisasi perusahaan mutlak diperlukan sebagai acuan dasar manajemen dalam membuat program-program dan mengendalikan aktivitas yang dijalankan organisasi. Program-program yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat lebih terarah dan dapat diukur secara tepat, apabila suatu organisasi/perusahaan mempunyai dokumen perencanaan yang sifatnya strategis

Apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat memberi manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

- a. Perencanaan strategik dapat memperkuat “*critical mass*” menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama. “*Critical mass*” adalah kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi, “*aptitude*” dan pengetahuan mendasar (*profound knowledge*) untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi.
- b. Perencanaan strategis dapat membantu untuk mengoptimisasikan “*performance*” organisasi. “*Performance*” organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi. Apabila anggota-anggota organisasi dari berbagai bagian bekerja sama dalam suatu proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem dalam organisasi. Dalam hubungan ini diperlukan “*critical mass*” yang mengerti sistem dan mengerti bagaimana kegiatannya agar mencapai kontribusi kepada system (organisasi keseluruhannya). Dengan cara demikian suboptimisasi dapat dihindari. Suboptimisasi terjadi

apabila tiap anggota berusaha memaksimalkan pencapaian tujuan bagiannya masing-masing. Hal ini pada akhirnya dapat merugikan pencapaian tujuan total organisasi.

- c. Perencanaan strategik dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara *continue*. Perencanaan strategik selalu membantu pimpinan memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung “*Vision*” bagi organisasi. Selanjutnya perencanaan strategik juga dapat menyediakan kerangka guna memprioritaskan, menata dan mengintegrasikan upaya perbaikan.
- d. Perencanaan strategi memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari. Perencanaan strategik tidak hanya membimbing usaha besar saja, melainkan juga membimbing kegiatan sehari-hari. Perencanaan strategik diharapkan mempengaruhi seluruh tingkat dalam organisasi, dengan mengkomunikasikannya secara jelas mengenai tujuan strategik pada seluruh tingkat tersebut.
- e. Perencanaan strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.

3. Analisi SWOT: Metode dalam Perencanaan Strategi

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*weaknes*), peluang

(*opportunity*), dan ancaman (*Treat*) yang terjadi dalam sebuah organisasi/ lembaga pendidikan Islam. Untuk menentukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan kedalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal. Untuk mengkaji suatu organisasi perlu dilakukan analisis dengan melihat factor internal dan factor eksternal yang ada atau datang dari luar lembaga pendidikan Islam.

Analisis SWOT menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Dengan menggunakan cara penelitian metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Kedua factor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan *eksternal opportunities* dan *threats* yang dihadapi didunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Menurut Sondang P. Sinagian ada pembagian faktor-faktor strategis dalam

analisi SWOT yaitu:

a. Faktor berupa kekuatan

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

b. Faktor kelemahan

Yang dimaksud dengan kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan

c. Faktor peluang

Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

d. Faktor ancaman

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.

Dengan analisis SWOT, suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha mengatasi kelemahannya, selain itu, juga harus dapat

memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan. Dalam bentuk matriks dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 2.1 : Matriks Analisi SWOT

Analisis factor	Strength (Kekuatan)	Weakness (kelemahan)
internal	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Analisis Faktor eksternal		
Opportunities (Peluang)	Asusmsi strategi (SO)/ (Strength Vs Opportunity) (gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang/ memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekuatan)	Asusmsi strategi (WO)/ Weakness Vs Opportunity) (Tanggulangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Threats (tantangan)	Asusmsi strategi (ST)/ (Strength Vs Threats) (gunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan)	Asusmsi strategi (WT)/ (Weakness Vs Threats) (perkecil kelemahan dan hindari tantangan)
1.	1.	1.
2.		
3.		

	2.	2.
	3.	3.

Seperti pemaparan diatas, bahwa perencanaan merupakan hal yang krusial dan dianggap sangat penting untuk menjamin kelancaran program dalam sebuah lembaga pendidikan. Ngalim Purwanto mengatakan bahwa “perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa adanya perencanaan yang jelas, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.” Perencanaan yang terarah adalah melibatkan seluruh kemampuan yang dimiliki dengan beberapa prosedur, antara lain: menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, meneliti masalah- masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan, mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan, menentukan tahap-tahap atau rangkaian-rangkaian kegiatan, merumuskan bagaimana masalah-masalah akan dipecahkan, dan bagaimana setiap pekerjaan dapat diselesaikan.

A. Langkah-Langkah Strategis Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

1. Pengertian Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam penelitian ini, untuk memahami pengembangan lembaga pendidikan Islam, peneliti bersandar pada teori pengembangan organisasi yang dikembangkan oleh Cummings, G.T. menurutnya, pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan

kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.

Pengembangan organisasi inharen dengan proses perubahan, dari situasi atau kondisi yang berlaku, yang biasanya syarat dengan masalah- masalah dan deviasi antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang berlaku kini, melalui perubahan-perubahan yang diperlukan menuju kepada kondisi yang diinginkan. Definisi yang dikemukakan oleh Cummings tersebut pada intinya menyatakan bahwa pengembangan organisasi senantiasa berkaitan dengan perubahan yang direncanakan, (tindakan perekayasaan, guna menciptakan perubahan-perubahan tertentu yang diinginkan dalam sebuah organisasi). Ia mempunyai sasaran pokok berupa peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Suatu organisasi yang efektif jika dipandang dari sudut pandang strategic, maka pertama-tama pemimpin harus menunjukkan bahwa dia mengapresiasi sepenuhnya dinamika- peluang- serta ancaman-ancaman dalam lingkungan kompetitif mereka, dan bahwa pemimpin juga memberikan perhatian terhadap issue sosial yang lebih luas. Disamping itu organisasi yang bersangkutan perlu mengupayakan agar sumber daya potensial yang dimilikinya dimana secara strategic dengan memperhitungkan kekuatan serta kelemahannya. Dan bahwa organisasi tersebut memanfaatkan peluang-peluang yang ada padanya.

Faktor-faktor keberhasilan pokok dan kompetensi-kompetensi inti diselaraskan satu sama lainnya. Hal tersebut tidak akan terjadi dengan sendirinya, karena perlu ada kegiatan manajemen, disamping itu perlu pula dicari peluang-peluang potensi baru, dan sumber daya perlu dikembangkan. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah nilai-nilai organisasi yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan

dan tuntutan lingkungan. Maka dari itu diperlukan adanya kongruensi antara sumber daya, lingkungan dan nilai-nilai serta kultur yang mendeterminasi.

Makin besar kongruensi yang terjadi, makin besar kemungkinan bahwa organisasi yang bersangkutan memanaaj sumber daya yang dimilikinya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan factor-factor keberhasilan utama yang ditetapkan oleh lingkungan.

Nilai penting kongruensi sumber daya, nilai-nilai dan lingkungan adalah bahwa ia menyajikan sebuah kerangka kerja penting guna menilai strategi-strategi organisasi yang berlaku, dan kebutuhan-kebutuhan strategiknya.

Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*), dalam penelitian ini dikaitkan dengan lembaga pendidikan Islam pada prinsipnya merupakan suatu proses dimana pengetahuan, konsep-konsep, dan praktek-praktek yang berkaitan dengan (perilaku) lembaga digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja lembaga dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota). Pengembangan lembaga memang memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri, melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat diatasi melalui solusi-solusi yang diberikan. Pengembangan lembaga juga menolong lembaga untuk dapat mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki lembaga dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya. Ia juga membantu anggota lembaga untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja

lembaga pendidikan.

Adapun sebuah proses perubahan primer yang digunakan orang pada kebanyakan program-program pengembangan organisasi adalah “riset kegiatan-kegiatan” (*action research*). *Action Research* dapat kita nyatakan sebagai sebuah proses pemecahan masalah yang berlandaskan data, sehubungan dengan perubahan keorganisasian, yang sangat erat dengan metode ilmiah. Ia merupakan sebuah pendekatan kuat terhadap perubahan keorganisasian, dan ia terdiri dari tiga macam langkah pokok sebagai berikut: yang *pertama*, mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah dan hal-hal yang perlu diperhatikan dan perubahan-perubahan yang diperlukan dari para anggota organisasi yang bersangkutan. *Kedua* mengorganisasi informasi tersebut dengan cara tertentu yang bermakna, dan kemudian membagikannya kepada semua pihak yang terlibat dalam upaya perubahan tersebut. *Ketiga* Melaksanakan perencanaan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus guna memperbaiki masalah- masalah yang teridentifikasi.

Pakar Pendidikan Islam tatkala mengartikan pengembangan lembaga pendidikan Islam cenderung menggunakan redaksi yang variatif, kendati maksud dan tujuannya adalah sama. Muhaimin menyebutkan pengembangan pendidikan Islam adalah upaya mengoptimalkan fungsi dan peran semua potensi dalam memajukan pendidikan Islam mencapai suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Pada kesempatan lain Muhaimin menegaskan, pengembangan pendidikan Islam dapat diartikan sebagai pembaharuan untuk memecahkan masalah didalam pendidikan Islam. Atau dengan perkataan lain sebagai inovasi pendidikan yang memberikan ide dan metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi

seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil penemuan baru atau *discovery* yang digunakan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah pendidikan Islam.

Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif, secara kuantitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih besar, merata, dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang harusnya selalu berada didepan dalam merespons dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan. Termasuk dalam pengertian kualitatif adalah bagaimana mengembangkan pendidikan Islam agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan masyarakat Nasional dan Trans-Nasional, serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Langkah-Langkah Strategis Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian strategi pengembangan lembaga pendidikan antara lain:

- a. Menurut Mut Christine S Becker. Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah proses perubahan berencana terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi secara keseluruhan.
- b. Menurut Richard Beckhard. Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui

penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu–ilmu perilaku.

- c. Menurut James L Gibson. Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu system total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.
- d. Menurut Miles and Schmuch. Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan system dengan menggunakan metode–metode refleksi dan analisis diri.

Sedangkan pengertian lembaga pendidikan menurut Hasbullah adalah wadah atau tempat suatu proses pendidikan yang bersamaan dengan proses kebudayaan. Menurut Muhaimin lembaga pendidikan adalah organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga-lembaga baik yang permanent maupun yang berubah-ubah dan mempunyai pola-pola tertentu dalam memerankan fungsinya, serta mempunyai struktur tersendiri yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan tersendiri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah cara atau srategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, anantara lain Kepala sekolah, guru, dan siswa dengan perubahan–perubahan itu

diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan lembaga pendidikan, yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Pelaksanaan Strategi mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi anggota, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan system informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk anggota dengan kinerja organisasi. Pelaksanaan strategi sering disebut tahapan tindakan dalam manajemen strategis, tahap ini dianggap paling sulit dalam manajemen strategi, karena memang harus dibarengi dengan disiplin tinggi dan komitmen bersama. Keberhasilan pelaksanaan strategi sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dalam organisasi.

Dalam pelaksanaan strategi, kepemimpinan yang tepat merupakan modal untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Seorang pemimpin harus mampu menentukan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikannya dengan disesuaikan dengan perencanaan dan pengorganisasian yang tepat. Menurut Sondang, “Pengorganisasian adalah: keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat- alat, tugas- tugas, tanggungjawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”.

Pernyataan diatas mengandung pengertian bahwa pengorganisasian merupakan proses pengaturan personal sesuai dengan tugas dan wewenang, serta

tanggungjawab yang diserahkan sehingga tampak jelas hubungan masing- masing personil dalam organisasi, agar dapat saling bersinergi sebagai kesatuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikutip dari konsep pengembangan pendidikan Islam oleh Muhaimin, ada beberapa langkah strategis yang perlu diperhatikan dalam rangka mengembangkan sekolah/ madrasah berprestasi, yaitu: *Pertama*, membangun berbagai kekuatan di sekolah/ madrasah yang meliputi; (1) memiliki guru yang mempunyai kompetensi, dedikasi dan komitmen yang tinggi; (2) memiliki siswa yang berprestasi, yakni siswa berprestasi lahir dari proses pembelajaran yang kreatif dan efektif. Sekolah atau madrasah harus dapat menciptakan siswa berprestasi yang dapat membawa nama baik sekolah/ madrasah ditingkat nasional bahkan internasional; (3) mengembangkan sumberdaya yang tidak hanya berpusat pada guru; (4) memiliki budaya sekolah/ madrasah yang kokoh; (5) memiliki seorang tokoh panutan disekolah/ madrasah; (6) memiliki motivasi yang tinggi untuk mampu bersaing; dan (7) menciptakan kebersamaan yang erat dari berbagai komponen yang ada didalam komunitas madrasah. Semua harus saling melengkapi dan bekerja sama dalam membangun madrasah melalui suatu sistem yang utuh dan terintegrasi agar madrasah tetap unggul.

Kedua, memperkuat leadersip/ kepemimpinan dan manajemen sekolah/ madrasah. *Ketiga*, membangun pencitraan (*image building*) sekolah/ madrasah. Dengan berkembangnya era globalisasi tidak bisa dipungkiri akan munculnya berbagai *multi national enterprise* (MNE), yang pada gilirannya akan merambah pada *Multi National Higher Education Interprise* (MNHEE). Bertolak dari pemikiran

tersebut, maka pengembangan lembaga pendidikan Islam perlu mengantisipasi hal-hal berikut: (1) perlunya internasionalisasi lembaga pendidikan Islam; (2) perlunya manajemen pendidikan Islam yang berdasarkan kebutuhan pasar kerja; (3) perlunya manajemen pendidikan Islam secara terpadu antara pendidikan formal dan non formal, keterpaduan antara riset, pengajaran dan pelayanan; (4) perlunya mengembangkan ketrampilan terjual, dalam arti mampu menciptakan dan menawarkan jenis pelatihan atau konsultasi yang sangat diperlukan oleh institusi-institusi terkait, *users* (para pengguna lulusan) atau *stakeholders* pada umumnya; (5) perlunya komersialisasi riset, dalam arti untuk menghimpun sumberdaya yang ada guna kepentingan masyarakat, maka lembaga pendidikan Islam terutama perguruan tinggi yang harus memiliki dan menawarkan *rise* tapa saja yang bisa dijual di masyarakat; (6) agar pendidikan Islam mampu mengacu dan memasuki abad persaingan yang semakin ketat, maka perlu mengembangkan program khusus/spesifik atau program/ program unggulan sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Kempat, mengembangkan program- program unggulan suatu sekolah/ madrasah yang akan diminati oleh masyarakat dengan segala kebutuhannya yang beragam, terutama masyarakat yang memahami arti pentingnya pendidikan dan biaya pendidikan, atau masyarakat yang menjadikan pendidikan sebagai kebutuhan pokok, sehingga dapat mendukung dengan spirit maupun finansial. Untuk itu kepala sekolah/ madrasah harus mampu menjadikan sekolah/ madrasah sejenisnya sebagai competitor untuk lawan bersaing dalam meningkatkan kualitas, dengan begitu, semakin luas wilayah sekolah/ madrasah sebagai kompetitornya, maka akan semakin luas pula peminat pada lembag tersebut, dengan catatan bahwa lembaga tersebut

mampu mengembangkan program unggulan yang tidak dimiliki oleh lembaga lain. Pemetaan program unggulan dalam sekolah/ madrasah adalah dengan cara: *being different, being the first, being the best. The path towards excellence: (1) taking bold action; (2) developing the strategy; (3) setting the goals.*

Kelima, lembaga pendidikan harus berani mengubah *mindset* atau cara berpikir umat Islam pada umumnya, yaitu dengan menghapuskan dikotomi pendidikan.

Keenam, perlunya pengembangan pendidikan di era globalisasi untuk menerapkan 4 strategi, yaitu: (1) strategi *issue substantive*, yakni lembaga pendidikan Islam perlu menyajikan program- program yang komprehensif: (2) strategi *bottom-up*, yakni lembaga pendidikan harus tumbuh dan berkembang dari bawah: (3) strategi *deregulatory*, yakni lembaga pendidikan sedapat mungkin tidak terlalu terikat pada ketentuan- ketentuan baku yang sentralistik dan mengikat, dalam arti diperlukan keberanian untuk melakukan pengembangan lembaga pendidikan Islam yang *out of the box* (keluar dari kotak yang terlalu mengikat): dan (4) strategi *cooperative*, yakni lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan jaringan kerja sama, baik antara sesama lembaga pendidikan Islam ataupun dengan yang lainnya pada tingkat nasional, regional maupun internasional.



A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Paradigma penelitian *post positivism or non mainstream* menjadi *guidance book* dalam penelitian ini dengan jenis penelitian kualitatif yang berupaya mengamati secara cermat suatu fenomena secara *in depth and comprehensive or holistic* dalam konteks lingkup dan waktu tertentu. Fenomena yang dimaksud adalah manajemen pengembangan

lembaga pendidikan. *Qualitative research* pada dasarnya dilakukan dengan tujuan mengkaji fenomena masalah penelitian secara mendalam dan menyeluruh (*holistic*). Selanjutnya penelitian ini juga menekankan pada proses social yang terjadi di yayasan Darut Taqwa, karena fokusnya pada proses, maka penelitian ini juga bersifat alamiah dan induktif.¹ *Qualitative research* dimaksudkan untuk menganalisis, mendeskripsikan dan menginterpretasikan secara jelas permasalahan yang diteliti, untuk itu peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena dinilai lebih mampu mengkaji fenomena secara logis dan mengungkap sesuatu dibalik fenomena yang belum diketahui (*neumena*).

Metode penelitian kualitatif dibagi menjadi lima, yaitu Biografi, Fenomenologi, *Grounded- Theory*, Etnografi dan studi kasus. Adapun pendekatan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan bahasa terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas kelompok ataupun individu. Penelitian ini focus pada strategi yang digunakan oleh yayasan Darut Taqwa dalam mengembangkan dirinya.

Studi kasus adalah bentuk penelitian mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial didalamnya. Bahan penelitian studi kasus dapat diperoleh dari sumber-sumber seperti laporan pengamatan, catatan pribadi, biografi, laporan ataupun keterangan dari berbagai sumber yang terlibat langsung atau banyak tahu tentang obyek yang akan diteliti.²

¹ Robert C Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, London: Allyn and Bacon, 1998, hlm. 4-7. Menurut bogdan & biklen, penelitian kualitatif ini memiliki lima karakteristik khusus yaitu, (a) naturalistik (naturalistic), (b) deskriptif (descriptive), (c) perhatian pada proses (concern with process), (d) induktif (inductive), dan (e) perhatian pada makna (meaning).

² John W. Creswell, Ahmad Lintang Lazuardi (Terj), *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, hlm. 108.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam sebuah penelitian merupakan instrument inti sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis data, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor data sebagai hasil penelitian. Untuk itulah kehadiran peneliti di lokasi penelitian adalah untuk menggali informasi yang valid dan absah tentang focus penelitian.³ Oleh karena itu, kehadiran peneliti secara langsung dilapangan adalah mutlak, sebagai tolak ukur keberhasilan untuk memahami kasus yang diteliti, sehingga keterlibatan peneliti secara langsung dan aktif dengan informan atau sumber data lainnya disini mutlak diperlukan.

Kehadiran peneliti diharapkan mampu membangun hubungan yang lebih baik dan menumbuhkan kepercayaan bahwa peneliti tidak akan menggunakan hasil penelitian untuk hal-hal yang bersifat negative, justru sebaliknya, yakni menjadikan hasil penelitian hasanah kajian yang dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan, bagi yayasan Darut Taqwa sebagai obyek penelitian pada khususnya dan bagi pemerhati pendidikan pada umumnya.

C. Lokasi Penelitian

Secara faktual, tidak cukup banyak lembaga pendidikan Islam yang dapat berkembang dengan cukup baik seperti yang terjadi di Yayasan Darut Taqwa, apalagi yayasan ini dapat menyuguhkan elaborasi kelimuan yang seimbang antara formal, non formal maupun informal. Hal ini dapat diketahui secara kualitatif maupun kuantitatif dari keberadaan sekolah berbasis keIslaman dengan gedungnya yang menjulang tinggi, prestasi yang bersaing dilingkungannya dan jumlah peserta didiknya yang tersebar dari

³ Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, hlm. 117

berbagai daerah di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan secara khusus di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan. Beberapa pertimbangan peneliti memilih lokasi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Yayasan Darut Taqwa adalah Sebuah Institusi Pendidikan Islam yang didirikan pada tahun 1985, hanya dalam waktu yang relative singkat yayasan ini berkembang dengan begitu pesat. Perkembangan ini ditandai dengan kepemilikannya terhadap sebuah Universitas dengan program sarjana dan pascasarjana, 8 lembaga pendidikan formal, 4 lembaga pendidikan non formal (termasuk didalamnya 11 asrama santri), dan 5 pendidikan informal.
2. Lembaga pendidikan Islam saat ini terperangkap kedalam pilihan harus gulung tingkar karena sepi peminat, hal ini dipicu oleh ketidak mampuan lembaga pendidikan menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang dan adanya sentimen masyarakat terhadap isu radikalisme yang berkembang dilembaga pendidikan Islam. fenomena fakta realitas tersebut menjadi menarik untuk dijadikan *locus* penelitian, karena lembaga pendidikan di Yayasan Darut Taqwa ini mampu hadir menjawab dinamika zaman dan selalu berkembang tanpa tercerabut dari tradisi dan moderasi keIslaman dalam menghargai adanya kemajemukan masyarakat Indonesia, sehingga ia melabeli dirinya sebagai yayasan multikultural.
3. Selain itu, peneliti menganggap bahwa dalam upaya mendapatkan data dari lokasi penelitian aksesibilitas data yang dibutuhkan cukup mudah diperoleh, dengan presumsi peneliti telah melakukan *preliminary research* dan telah membangun ikatan emosional dengan pihak-pihak yang terkait. Justifikasi ketiga fenomena permasalahan

tersebut di atas, menjadi salah satu pertimbangan peneliti memilih *locus* penelitian di Yayasan Darut Taqwa, disamping itu, pertimbangan lainnya adalah ekspektasi peneliti yang nantinya hasil penelitian dapat dijadikan *best practice* di lembaga pendidikan lain dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.

D. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh responden.⁴ Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dari beberapa sumber, diantaranya yaitu: sumber data utama (primer), adalah sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data,⁵ dan sumber data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti.⁶

Data Dalam konteks ini dimaknai sebagai deretan informasi yang diperoleh melalui berbagai metode pengumpulan data di lapangan terkait dengan rumusan masalah yang diajukan yang berdasarkan bentuknya dikelompokkan menjadi dua, yakni data verbal, meliputi kata-kata lisan dan tertulis, dan data non-verbal berupa tindakan yang mengandung informasi terkait dengan kajian penelitian. Sedangkan berdasarkan sumber datanya, jenis data penelitian ini dibagi menjadi dua, yakni data primer, data yang diperoleh peneliti langsung dari sumber pertamanya, baik yang melekat pada kata-kata maupun tindakan, dan data sekunder, yaitu data yang didapatkan peneliti secara tidak langsung dari sumber utamanya karena berbagai peristiwa yang terkait dengan masalah kajian penelitian tersebut sudah terjadi atau berakhir, namun ada pihak kedua yang sengaja mencatat dan menyimpan data tersebut.

⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm.112.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm.193

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 193

Sumber data dimaknai sebagai tempat dimana data penelitian melekat atau berada, karena berbagai informasi, dokumentasi, dan peristiwa kontekstual terjadi dan dialami oleh sumber data tersebut. Berdasarkan teknik *snow ball*, sumber data primer (informan) dalam penelitian ini adalah pendiri sekaligus pengasuh Yayasan Darut Taqwa, Direktur utama Yayasan Darut Taqwa, Kepala sekolah pendidikan formal di Yayasan Darut Taqwa, dan Kepala Lembaga Pendidikan non formal di Yayasan ini (Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Madrasah Qur'an dan Madrasah Mu'allimin- Mu'allimat). Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah kumpulan dari Undang-undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri Agama yang berkaitan dengan Lembaga Pendidikan Islam, dan sumber lain yang mendukung optimalisasi hasil penelitian ini. Secara terperinci, sumber data yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Informan.

Informan dari penelitian ini adalah pendiri sekaligus pengasuh Yayasan Darut Taqwa, Direktur utama Yayasan Darut Taqwa, Kepala sekolah pendidikan formal di Yayasan Darut Taqwa, dan Kepala Lembaga Pendidikan non formal di Yayasan Darut Taqwa (Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Madrasah Qur'an dan Madrasah Mu'allimin-Mu'allimat).

b. Peristiwa

Peristiwa yang terekam dalam penelitian ini adalah pergeseran pendekatan dan pelaksanaan serta strategi mengembangkan lembaga pendidikan di Yayasan Darut Taqwa.

c. Dokumen

Data yang berasal dari *document instrument* merupakan pelengkap dari data-data yang

bersumber dari informan dan peristiwa. Analisis dokumen dilakukan dengan cara menelusuri dokumen-dokumen profil kelembagaan Yayasan Darut Taqwa, Kurikulum yang diterapkan di Lembaga pendidikan di Yayasan Darut Taqwa, serta strategi yang digunakan dalam pengembangan yayasan Darut Taqwa, mulai dari perencanaan hingga langkah-langkah implementasinya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum melakukan penelitian yang mendalam, penelitian awal (*preliminary research*) berupa studi literatur, pengumpulan data dan informasi sekunder di yayasan Darut Taqwa, serta observasi lapangan awal dilakukan di yayasan Darut Taqwa guna mendapatkan informasi awal. Tujuan dari pengumpulan data dan informasi tersebut adalah untuk mengetahui gambaran awal kondisi lapangan, sehingga dapat diketahui dengan jelas permasalahan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Dalam proses pengumpulan data yang akan dilakukan, digunakan beberapa teknik pengumpulan data. Secara perinci dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Wawancara Mendalam

Teknik wawancara yang digunakan tidak menggunakan standar yang baku atau tanpa menggunakan daftar pertanyaan yang ketat, namun wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang bersifat umum (semi terstruktur) agar wawancara dapat dilakukan lebih menggunakan pendekatan pribadi (*personal approach*) sehingga diperoleh informasi sebanyak-banyaknya sesuai dengan pengalaman yang dimiliki informan kunci tersebut.⁷

⁷ Denzin, Norman, K. & Lincoln Yvonna, S. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar: 2009, hlm. 551

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan eksploratif ini dicirikan dengan penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data primer secara *in-depth interview*. Penelitian mendalam dilakukan melalui wawancara. Wawancara dilakukan dengan cara memasuki dunia informan dan melakukan interaksi dengan informan, mencari sudut pandang dan pendapat informan melalui wawancara mendalam.

Wawancara dilakukan dengan memanfaatkan informasi *key informan* terutama kepada pendiri dan pengasuh yayasan Darut Taqwa. Berbagai pertanyaan dilakukan antara lain terkait visi- misi Yayasan Darut Taqwa, Strategi pengembangan Lembaga Pendidikan di Yayasan Darut Taqwa yang meliputi proses perencanaan, serta langkah-langkah dalam pelaksanaan strategi dan pengembangan yayasan Darut Taqwa.

b. Observasi Lapangan

Observasi lapangan yang akan dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait visi-misi Yayasan Darut Taqwa, perencanaan dan strategi pengembangan Yayasan Darut Taqwa. Menurut Denzin dan Lincoln, observasi di lapangan sangat penting dan strategis dalam melakukan penelitian kualitatif, karena observasi merupakan langkah awal menuju fokus yang lebih luas. Menurut Denzin dan Lincoln mendefinisikan observasi sebagai “aktivitas mencatat suatu gejala dengan bantuan instrumen-instrumen dan merekamnya demi tujuan-tujuan ilmiah atau tujuan lain”.⁸ Observasi dilakukan untuk mendapatkan informasi keadaan lapangan awal agar mempertajam pertanyaan dalam wawancara sehingga hasil yang diperoleh dari wawancara akan lebih akurat.

⁸ Denzin, Norman, K. & Lincoln Yvonna, S, hlm. 523

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dari dokumentasi berkaitan dengan mempelajari berbagai laporan hasil studi atau kajian dengan tema strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan.

F. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses pengatur urutan data, mengorganisasikanya ke dalam suatu pola, katagori, dan satuan uraian dasar.⁹ Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data dan pengajuan kesimpulan.¹⁰ Analisis data (*Data Analysis*) yang digunakan oleh peneliti seperti yang diungkapkan oleh Miles & Huberman,¹¹ Proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan langkah-langkah berikut:

Pertama, menelaah data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari observasi, wawancara, dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian seperti dokumen pribadi, dokumen resmi, dan sebagainya. Dalam analisis data, peneliti menggunakan teknik Analisis- Deskriptif (*Deskriptif-Analitik*). Dengan pertimbangan bahwa penelitian ini berusaha menggambarkan data secara sistematis dan memperkaya informasi tentang strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa, agar lebih mudah dipahami oleh peneliti, orang, atau pihak yang tertarik dengan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan.

⁹ Afifudin & Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, hlm.145.

¹⁰ Rochayat Harum, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Pelatihan*, Bandung: Mandar Maju, 2007, hlm 71

¹¹ K. Norman, Denzin & S. Licoln, Yvonna (ed), *Hanbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications, 1994, hlm. 592

Kedua, Reduksi Data. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terinci. Laporan ini akan terus menerus bertambah dan akan menambah kesulitan bila tidak dianalisis sejak awal. Laporan-laporan itu perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema atau polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan “mentah” ditingkatkan, direduksi, disusun lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Reduksi dapat pula membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu.¹²

Dalam suatu situasi sosial tertentu, peneliti dalam mereduksi data yang diperoleh di Yayasan Darut Taqwa akan memfokuskan pada konsep strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa yang meliputi perencanaan, langkah-langkah pelaksanaan dan evaluasi.

Ketiga, Penyajian data. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun, yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan

¹² S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito: 1988, hlm.129.

tindakan.¹³ Dalam penyajian data, semua data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dideskripsikan sehingga membentuk pola data yang konkrit sesuai dengan teori yang diajukan dalam penelitian. Pola tersebut selanjutnya ditampilkan pada laporan akhir penelitian.

Keempat, Verifikasi dan Penarikan kesimpulan merupakan rangkaian analisis data puncak. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif membutuhkan verifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dimaksudkan untuk menghasilkan kesimpulan yang valid. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti- bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan *kredibel* (hasil penelitian yang dapat diterima atau dipercaya).¹⁴

G. Uji Keabsahan Data

Analisis data dilakukan sepanjang penelitian dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Pengamatan tidak mungkin tanpa analisis untuk mengembangkan dugaan sementara dan teori berdasarkan data yang diperoleh. Analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data melibatkan pengerjaan pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta pencarian pola-pola, pengungkapan hal- hal yang penting dan

¹³ Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya: 2001, hlm. 194

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Ibid, hlm. 253.

penentuan apa yang dilaporkan.

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) teknik menurut Lincoln & Guba yaitu:

- a) Kredibilitas (*credibility*) digunakan untuk memenuhi nilai kebenaran data dari informasi yang dikumpulkan. Untuk hasil penelitian yang kredibel, teknik yang digunakan yaitu: a) triangulasi (*triangulation*) data b) diskusi teman sejawat (*peer debriefing*) guna mempertajam analisis penelitian sesuai dengan fokus penelitian dan c) pengecekan atas kecukupan referensial (*referencial adequacy checks*) dengan mendialogkan data yang diperoleh sesuai dengan fokus penelitian dengan referensi yang telah dikutip di bab II sebagai pisau analisis dalam pembahasan penelitian.
- b) Transferabilitas (*transferability*) digunakan untuk memenuhi kriteria bahwa hasil penelitian tentang manajemen lembaga pendidikan berbasis Islam Nusantara dalam perspektif model kelembagaan dan administrative dapat diterima informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti.
- c) Dependibilitas (*dependability*) digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak, dengan mengecek apakah peneliti sudah cukup berhati-hati, apakah membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, pengumpulan data, dan pengintepretasiannya untuk meninjau aktifitas peneliti.
- d) Konfirmabilitas (*confirmability*) digunakan untuk menilai bermutu tidaknya hasil penelitian. Jika dependabilitas digunakan untuk menilai kualitas dari proses yang ditempuh oleh peneliti, maka konfirmabilitas untuk menilai kualitas hasil penelitian, dengan tekanan pertanyaan apakah data dan informasi serta interpretasi didukung

oleh materi yang ada dalam *audit trail*.¹⁵

Pengecekan data yang bersifat kualitatif dan untuk mendapatkan hasil penelitian yang kredibel dalam penelitian ini menggunakan teknik keabsahan data kredibilitas dengan 4 teknik sebagai berikut:

a. Triangulasi (*triangulation*)

Triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik triangulasi sebagai berikut;

- a) Triangulasi sumber: mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Seperti peneliti memperoleh data dari hasil interview dengan Master Camp homeshooling di Sekolah Dolan, untuk mengetahui keabsahannya peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mewawancarai tutor/komite sekolah untuk mengkroscek data.
- b) Triangulasi metode: dengan triangulasi metode, maka dilakukan cara pengumpulan data yang diperoleh, diolah dan dibandingkan seperti data observasi akan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari hasil interview ataupun dokumen yang lain.
- c) Triangulasi teori: triangulasi teori dilakukan dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh dari lapangan kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang mendukung dalam penelitian ini.

b. Perpanjangan waktu penelitian lapangan

¹⁵ Lincoln, Yvon Lis and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage Publications, 1985, hlm. 300-325

Perpanjangan pengamatan dalam penelitian ini, berarti peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan, diharapkan hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin akrab, semakin terbuka, dan semakin mempercayai.¹⁶ Dalam perpanjangan pengamatan, yang menjadi fokus adalah data yang sudah diperoleh kemudian dicek keabsahannya sehingga data yang diperoleh masuk sebagai data yang kredibel. Adapun tujuan dari penelitian ini melakukan perpanjangan pengamatan merupakan upaya meyakinkan diri bahwa data yang diperoleh layak untuk dijadikan data penelitian serta bisa diambil kesimpulan mengenai perencanaan strategi homeschooling dalam membangun image positif di sekolah Dolan.

- c. Diskusi teman sejawat (*peerdebriefing*), guna mempertajam analisis penelitian sesuai dengan fokus penelitian.
- d. Pengecekan atas kecukupan referensial (*referencial adequacy checks*) dengan mendialogkan data yang diperoleh sesuai dengan fokus penelitian dengan referensi yang telah dikutip di bab II sebagai pisau analisis dalam pembahasan penelitian.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 369



A. Paparan Data

Sistematika penulisan data hasil temuan penelitian disajikan dengan mengacu pada fokus penelitian sebagaimana tercantum dalam bab sebelumnya. Hasil temuan disajikan secara deskriptif, analitis dan interpretatif mulai dari: 1) Perencanaan strategi pengembangan yayasan Darut Taqwa dan 2) langkah- langkah strategis pengembangan yayasan Darut Taqwa, yang mana instansi pendidikan tersebut berlokasi di Purwosari Pasuruan.

Dalam paparan hasil penelitian ini, peneliti memaparkan beberapa temuan dilapangan, yakni tatkala peneliti melakukan observasi lapangan dan melaksanakan beberapa wawancara dengan beberapa narasumber atau yang dalam penelitian ini disebut sebagai informan. Peneliti melakukan survey lapangan dan penelitian awal (*preliminary research*) pada bulan oktober sampai november 2017, tujuan dari kegiatan penelitian awal tersebut adalah agar peneliti dapat benar- benar memahami kondisi dari object penelitian, sekaligus menganalisa hambatan dan peluang yang akan peneliti hadapi saat melangsungkan penelitian.

Selanjutnya, dalam proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, melalui proses wawancara peneliti menemui beberapa informan kunci yang dapat memberikan data primer terkait strategi pengembangan Yayasan Darut Taqwa di Purwosari Pasuruan. Selain melakukan wawancara, peneliti juga mengadakan observasi secara langsung di Yayasan Darut Taqwa, peneliti mengikuti beberapa kegiatan santri yang menunjukkan adanya nilai- nilai multikultural yang dikembangkan, dan peneliti juga mendatangi yayasan Darut Taqwa dengan kepemilikannya terhadap 11 bangunan asrama santri, dan unit lembaga pendidikan dari tingkat PAUD hingga Perguruan Tinggi di Yayasan ini. Dengan begitu Darut Taqwa menunjukkan bahwa dirinya adalah sebuah institusi pendidikan yang besar, dan mampu mengembangkan dirinya dalam waktu yang bisa dikategorikan singkat, yakni sejak berdirinya pada tahun 1985 sampai saat ini 2018, yang tidak lebih dari 33 tahun. Untuk pemaparan data lebih lanjut, sebelumnya peneliti perlu memaparkan profil yayasan Darut Taqwa terlebih dahulu sebagai berikut:

1. Gambaran Umum Yayasan Darut Taqwa

a. Profil Yayasan Darut Taqwa

Nama Yayasan : Yayasan Darut Taqwa Sengonagung

Akte Notaris : Mochamad Rosyidi, SH No. 16 Tahun 2013
BHP. Depkumham : Nomor AHU - 5946. AH. 05 Tahun 2012
Alamat : Jalan Pesantren Ngalah Nomor 16 Dusun Pandean Desa
Sengonagung Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan
Provinsi Jawa Timur Kode Pos 67162
Nomor Telepon : (0343) 614405
E-Mail : yayasandt@gmail.com
Website : http://www.yysdt.net
Tahun Berdiri : 1985
Pendiri : KH. M. SHOLEH BAHRUDDIN KALAM
Azas : a. Pancasila, UUD 1945, Aswaja
Motto : المحافظة على القديم الصالح والاخذ على جديد الاصلح

*“Mempertahankan Nilai-Nilai Leluhur Yang Baik Dan
Mengadopsi Nilai-Nilai Baru Yang Lebih Baik”*

Yayasan Darut Taqwa menyelenggarakan sistem pendidikan multi fungsi dengan tujuan mulia *Fid Dunya Hasanah wa Fil Akhirati Hasanah*. Hal tersebut dilakukan dengan harapan semua siswa/santri bisa berguna/bermanfaat dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara. Yayasan ini memiliki lembaga pendidikan formal, non-formal dan informal.

1) Pendidikan Formal

Pendidikan Formal yang dimiliki Yayasan Darut Taqwa adalah dari jenjang PAUD sampai Perguruan Tinggi, yaitu: PAUD Anak Sholeh, RA Darut Taqwa,

MI Darut Taqwa (Terakreditasi A), MTs Darut Taqwa 02 Sengonagung (Terakreditasi A), SMP Bhineka Tunggal Ika (Terakreditasi A), MA Darut Taqwa (Terakreditasi A), SMK Darut Taqwa (Terakreditasi A), SMA Darut Taqwa (Terakreditasi A), Universitas Yudharta Pasuruan

2) Pendidikan Non Formal

a. Pondok Pesantren Ngalah

Pondok Pesantren Ngalah memiliki 11 Asrama, yaitu Asrama A (Putra), Asrama B (Putri), Asrama C (Putri), Asrama D (Putri), Asrama E (Putra), Asrama F (Putra), Asrama G (Putra), Asrama H (Putri), Asrama I (Putri), Asrama J (Putra), Asrama K (Putri), Asrama L (Putra) dan Asrama M (Putri).

b. Madrasah Diniyah Darut Taqwa

Madrasah diniyah darut Taqwa memiliki 3 jenjang pendidikan, yaitu (1) jenjang Anak-anak (Madin Children), (2) Jenjang Wusthiyah (Wustha), dan (3) Jenjang Mu'allimin - Mu'allimat (Ulya).

c. Madrasatul Qur'an

Madrasatul Qur'an di yayasan darut Taqwa adalah lembaga pengembangan pendidikan Al- Qur'an yang terbagi dalam 2 jenis, yaitu (1) Madrasatul Qur'an Bi An- Nadhor dan (2) Madrasatul Qur'an Bi Al- Ghaib

3) Pendidikan In Formal: Thariqah Naqshabandiyah Khalidiyah wal Mujadadiyah

b. Sejarah Perkembangan Yayasan Darut Taqwa

Yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan merupakan pengembangan dari Yayasan Pondok Pesantren Darut Taqwa yang berdiri pada tanggal 01 Agustus tahun 1977 di Desa Carat Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan yang didirikan oleh KH. M. Bahrudin Kalam. KH. M. Bahrudin Kalam adalah ayahanda dari Pendiri dan Pengasuh Pondok Pesantren Ngalah atau cikal bakal dari yayasan Darut Taqwa yakni, KH. M. Sholeh Bahrudin. Pondok Pesantren Ngalah secara simbolik berdiri pada bulan September tahun 1984 atau bertepatan pada bulan Dzul-Hijjah tahun 1404 H. Mula-mula tujuan didirikannyapun adalah keinginan kuat dari pendiri untuk turut serta mencerdaskan kehidupan anak bangsa dalam beragama dan bernegara dan menjaga amanah para pejuang kemerdekaan dalam mempertahankan keutuhan Negara yang berasaskan Pancasila. Akan tetapi, disisi lain sebenarnya terdapat tujuan mulia pendiri, yakni menjalankan perintah (*dawuh*) dari sang guru KH. Muawwir Musthofa, beliau adalah salah satu guru pendiri dari tujuh guru lain yang mempengaruhi karakter dan keilmuan pendiri.

KH. M. Sholeh Bahrudin, pada masa kecilnya belajar dan dididik langsung oleh ayahnya dan para ustadz di pondok pesantren yang dimiliki oleh ayahnya. Selanjutnya ketika menginjak dewasa beliau diperintahkan oleh ayahnya untuk menuntut ilmu kepada kiai Syamsuddin Ngoro Mojokerto, yang merupakan paman dari kiai Sholeh sendiri. Setelah dirasa cukup beliau berguru pada beberapa kiai, dimulai pada tahun 1965 M – 1973 M dengan guru-guru sebagai berikut : 1) KH. Qusairi: Sawahan Mojosari-Mojokerto-Jawa Timur, 2) KH. Bahri: Sawahan-Mojosari-Mojokerto-Jawa Timur, 3) KH. Musta'in: Peterongan-Jombang-Jawa

Timur, 4) KH. Jamal: Batho'an-Mojo-Kediri-Jawa Timur, 5) KH. Iskandar: Kandangan-Ngoro-Jombang-Jawa Timur, 6) KH. Muslih: Mranggen-Semarang-Jawa Tengah, 7) KH. Munawir: Tegal Arum-Kertosono-Nganjuk-Jawa Timur.

Pada tahun 1984 setelah *manjing suluk* (mendalami ilmu thariqah) pada KH. Munawir di Kertosono, KH. Sholeh bahrudin mendapatkan perintah dan sekaligus amanah dari KH. Munawir dan didukung oleh ayahnya untuk mendirikan pondok pesantren. Dengan semangat perjuangan serta do'a dari guru dan keluarganya, akhirnya berdirilah masjid dan *ndalem* (rumah) KH. Sholeh di Dusun Pandean Desa Sengonangung Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan. yang tepat diresmikan pada hari Jum'at, 11 Dzulhijjah 1985 M. Setelah masjid didirikan, KH. Sholeh dengan dibantu oleh beberapa masyarakat sekitar yang mendukung keinginan beliau untuk mendirikan pesantren, kemudian membangun sebuah gubuk yang ditempati oleh 6 santri pertama beliau. Seiring berjalannya waktu, Pondok Pesantren yang diberi nama "Ngalah" ini mengalami perkembangan dan kemajuan yang semakin pesat, pertama-tama ditandai dengan bertambahnya santri dan yang menuntut beliau untuk membuat bangunan baru sebagai tempat tinggal santri. Termotivasi dari keberadaan santri yang semakin bertambah dan melihat kebutuhan masyarakat akan pendidikan, KH. Soleh semakin berkeinginan kuat untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan formal, dengan keuletan dan kerja keras berdirilah sebuah lembaga pendidikan formal setingkat menengah pertama yang diberi nama *Madrasah Tsanawiyah* atau MTs. Darut Taqwa pada tahun 1986 M.

Dari MTs Darut Taqwa inilah, kemudian secara berangsur melahirkan lembaga pendidikan formal dan non formal lainnya yang diberi nama Darut Taqwa, dan secara

kelembagaan lahiriah induk dari institusi pendidikan disana dengan nama Yayasan Darut Taqwa Sengonangung Purwosari Pasuruan. Sebagai pendiri, misi beliau sangatlah sederhana, yaitu *“Manusiawi dengan jiwa pengayom masyarakat”*.

Yayasan ini sering disebut dan dikenal orang sebagai yayasan yang multikultur, hal itu dapat dibuktikan dengan adanya lembaga- lembaga pendidikan yang beragam. Misalnya saja, setingkat menengah pertama terdapat dua lembaga pendidikan, yaitu MTs Darut Taqwa dan SMP Bhineka Tunggal Ika, kedua lembaga tersebut ada dibawah naungan yayasan Darut Taqwa, namun memiliki keunggulan masing- masing, dikelola oleh sumber daya yang berbeda dan dikembangkan dengan kurikulum yang berbeda pula. SMP Bhineka Tunggal Ika didirikan jauh setelah keberadaan MTs Darut Taqwa, namun keduanya saat ini sudah bersaing dengan akreditasi yang sama, yaitu Unggul/ “A”. pendirian lembaga ini tentu saja bukan tanpa alasan, dan alasannya semata- mata adalah untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan masyarakat, sehingga ada alternative lain yang bisa masyarakat pilih dengan segala konsekuensinya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Ahmat Mubarak, M. Pd bahwa:

“SMP Bhineka Tunggal ini didirikan atas permintaan masyarakat, dan yayasan dapat memahami bahwasannya permintaan tersebut berdasarkan kebutuhan masyarakat pula, banyak pertanyaan berdatangan, “apakah tidak ada alternative lain setingkat MTs yang didirikan di yayasan Darut Taqwa ini?”, akhirnya dengan berbagai pertimbangan, dan tentunya dengan mengukur kemampuan internal yayasan, kami bertekad untuk mendirikan SMP Bhineka Tunggal Ika ini.”

Dalam pengamalan multikultural, SMP Bhineka Tunggal Ika dikonsepsi sebagai lembaga pendidikan umum yang kurikulumnya mengacu pada kurikulum Nasional Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga tidak memiliki muatan keagamaan tertentu yang mendominasi seperti yang diterapkan di MTs Darut Taqwa. Sehingga lembaga ini terbuka untuk peserta didik non muslim, meskipun sampai saat ini seluruh

peserta didiknya muslim, namun lembaga sudah mempersiapkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik lintas agama, seperti contoh mendatangkan guru dari non muslim untuk sekedar berdiskusi dan bertukar pengalaman, serta kalender pendidikan yang akan mengubah jadwal libur sekolah yang mulanya hari jum'at menjadi hari minggu. Sebagaimana penjelasan Bapak Akhmad Yusuf S. Pd. I, M. Pd:

“SMP Bhineka Tunggal Ika sudah menyusun kerangka kurikulum yang akan dikembangkan jika ada peserta didik non muslim, dimulai dari yang sederhana saja dulu, yakni mengganti hari libur sekolah, dari hari jum'at ke hari minggu, ini adalah bentuk toleransi lembaga kepada peserta didiknya yang beribadah dihari minggu. Kemudian kita juga sudah punya banyak relasi non muslim yang berprofesi sebagai pendidik, kita bisa bekerja sama dengan mereka sebagai pegajar agama bagi peserta didik non muslim, dan untuk busana atau seragam sekolah nanti juga bisa disesuaikan.”

Selain lembaga pendidikan formal tingkat menengah pertama, didirikan pula lembaga pendidikan setingkat menengah atas yang beragam, yakni MA Darut Taqwa, SMA Darut Taqwa dan Terakhir SMK Darut Taqwa. Sama halnya dengan tingkat pertama, keberadaan lembaga- lembaga ini juga atas permintaan dan kebutuhan masyarakat, kemudian yayasan mempunyai tanggung jawab untuk dapat menjawab dan memenuhinya, karena pada dasarnya visi keberadaan yayasan ini adalah ilmu, sosial dan agama. Sehingga suatu kewajiban bagi yayasan ini untuk terus mengembangkan dirinya, baik dari sisi keilmuan, yakni dibuktikan dengan keberadaan lembaga pendidikan. Kemudian dari sisi keagamaan, yakni dibuktikan dengan keberadaan pondok pesantren dan madrasah keagamaan yang mendukungnya. Serta dari sisi sosial, yakni dibuktikan dengan kemampuan yayasan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan beradaptasi dengan tuntutan zaman. Pemahaman lebih lanjut sebagaimana dijelaskan oleh Dr. Saifullah, M. H. I, bahwa:

“Yayasan ini didirikan dengan spirit ketaatan kepada orang tua, guru, agama, bangsa dan Negara. Spirit tersebut diwujudkan dalam visi pendiri, yakni ilmu.

Agama dan sosial. Keberadaan lembaga pendidikan adalah perwujudan dari ilmu, untuk menyampaikan keilmuan harus ada proses belajar mengajar di dalam institusi lembaga pendidikan formal. Kemudian dalam hidup ini ilmu saja tidak cukup, tapi juga harus beragama, maka dari itu kemudian juga penting untuk terus dijaga eksistensi pondok pesantren, madrasah diniyah, madrasah qur'an, jam'iyah dzikir dan jam'iyah sholat-sholat sunnah. Dan selanjutnya, dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, ilmu dan agama saja juga tidak cukup, perlu diimbangi oleh kepekaan sosial. Dalam kepentingan terakhir inilah kemudian yayasan ini terus dikembangkan, masyarakat mintanya apa, kebutuhannya apa, kita harus berusaha untuk mewujudkan.”

Yayasan Darut Taqwa juga diperkuat dengan didirikannya perguruan tinggi Universitas Yudharta Pasuruan yang mendefinisikan dirinya sebagai “*Multicultural University*”. Universitas Yudharta adalah simbol dari keberadaan institusi pendidikan multicultural yayasan Darut Taqwa. Sebagai universitas multikultural, perguruan tinggi ini menunjukkan kemampuannya untuk membuka diri dengan masyarakat yang beragam, suku, bahasa, budaya dan agamanya, meskipun ia berada dibawah yayasan yang notabene adalah milik Islam. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa akademika non muslim yang menduduki jabatan strategis di Universitas Yudharta, adanya Jurusan Pendidikan Agama Islam Multikultural, dan banyaknya kerja sama dan kegiatan universitas yang melibatkan berbagai macam agama, seperti seminar kebangsaan, pergelaran budaya, kajian-kajian kerukunan umat beragama dan lain sebagainya.

Selanjutnya, secara terperinci dapat dipahami profil dan perkembangan masing-masing lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan Darut Taqwa sebagai berikut:

1) **Pondok Pesantren Ngalah**

Pondok Pesantren Ngalah adalah cikal bakal berdirinya yayasan Darut Taqwa, berikut profil Pondok Pesantren Ngalah:

Nama Lembaga : Pondok Pesantren Ngalah

Tahun Berdiri : 1985

Visi

Membentuk santri yang beriman dan bertaqwa kepada Allah Swt, berakhlakul karimah, mampu menjawab tantangan jaman serta memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap permasalahan keagamaan, pendidikan, sosial budaya, nilai-nilai kemasyarakatan dan kebangsaan".

Misi

- a. Menanamkan akidah dan mengamalkan syari'at Islam yang berlandaskan Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah
- b. Memberdayakan potensi santri dalam wawasan Keagamaan, Keilmuan, Keorganisasian, Kemasyarakatan, dan Kebangsaan sesuai dengan kultur pesantren
- c. Menyiapkan santri yang unggul dalam IMTAQ dan IPTEK
- d. Mengimplementasikan nilai-nilai pesantren yang *Rahmatan Lil 'Alamin* dalam dinamika kehidupan bermasyarakat.

Pondok Pesantren Ngalah mempunyai 11 Asrama santri, yaitu:

a. Asrama A

Asrama A adalah salah satu asrama yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan didirikan pada tahun 1985. Asrama ini adalah asrama pertama yang didirikan untuk santri putra dan berdekatan dengan *ndalem* atau rumah pendiri. Pembina Asrama A adalah Agus H. Ahmad Fadlan & Ning Siti Muthoharoh.

b. Asrama B

Asrama B adalah asrama putri pertama yang didirikan di yayasan ini dan khusus

diperuntukkan siswi Madrasah Aliyah Darut Taqwa yang didirikan pada tahun 1985. Pembina Asrama B adalah Agus H. Ahmad Fadlan & Ning Siti Muthoharoh.

c. Asrama C

Asrama C adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan siswi SMA dan SMK Darut Taqwa yang didirikan 1988. Pembina Asrama C adalah Agus H. Ahmad Fadlan & Ning Siti Muthoharoh.

d. Asrama D

Asrama D adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan yang didirikan pada tahun 1996 dan diperuntukkan siswi setingkat SLTP, yaitu siswi SMP Bhineka Tunggal Ika dan MTs Darut Taqwa. Pembina asrama D adalah Agus H. M. Yusuf Wijaya, Lc., MM & Ning Hj. Siti Faiqoh.

e. Asrama E

Asrama E adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putra yang didirikan pada tahun 2001. Pembina asrama E adalah Agus H. M. Yusuf Wijaya, Lc., MM & Ning Hj. Siti Faiqoh.

f. Asrama F

Asrama F adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putra yang didirikan pada tahun 2001. Pembina asrama F adalah Agus H. M. Yusuf Wijaya, Lc., MM & Ning Hj. Siti Faiqoh.

g. Asrama G

Asrama G adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putra yang didirikan pada tahun 1985. Pembina Asrama G adalah Agus H. M. Yaqutu Nafis, S.Pdi & Neng Khurrotin.

h. Asrama H

Asrama H adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putri yang didirikan pada 26 November 2005. Pembina Asrama H adalah Dr. H. Agus Kholid Murtadlo, SE, ME dan Neng Luluk Nadhiroh.

i. Asrama I

Asrama I adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putri yang sedang melaksanakan pendidikan diperguruan tinggi atau Universitas Yudharta, dan dirikan pada tanggal 18 juni 2011. Pembina Asrama I adalah H. Agus Muhammada, M. Pd & Ning Siti Khurotin, M. Pd.

j. Asrama J

Asrama J adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putri setingkat SLTP yang didirikan pada tanggal 25 Juli 2015. Pembina Asrama J adalah Agus H. Ahmad Syaikhu & Neng Hj. Rizatin Jadidah S. Pd.

k. Asrama K

Asrama K adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut

Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putra, yang didirikan pada tanggal 25 Juli 2015. Pembina Asrama K adalah Agus H. Ahmad Syaikhu & Neng Hj. Rizatin Jadidah S.Pd. I

l. Asrama L

Asrama L adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putri setingkat SLTP yang didirikan pada tanggal 25 Juli 2015. Pembina Asrama L adalah Agus Ibnu Athoillah, M. Pd & Neng Ummy Hajar, S. S. I

m. Asrama M

Asrama M adalah salah satu asrama santri yang berada di naungan yayasan Darut Taqwa Sengonagung Purwosari Pasuruan dan diperuntukkan santri putra setingkat SLTP yang berdiri pada tanggal 25 Juli 2015. Pembina Asrama L adalah Agus Ibnu Athoillah, M. Pd & Neng Ummy Hajar, S. S. I

Sebuah pondok pesantren yang mempunyai 13 asrama dalam jangka waktu 33 tahun adalah masuk dalam kategori pondok pesantren yang menunjukkan perkembangannya dengan sangat pesat, keberadaan asrama ini didirikan secara bertahap, hal tersebut dapat kita pahami dari tahun berdiri masing- masing asrama sebagaimana tersebut diatas. Asrama yang paling tua di pondok pesantren ini adalah asrama A dan G untuk santri putra dan asrama B untuk santri putri, namun karena ketiga asrama tersebut tidak bisa lagi menampung jumlah santri yang terus bertambah, maka didirikanlah asrama C. setelah asrama C juga terpenuhi kuotanya dan santri terus bertambah, maka didirikanlah asrama D, E, F dan begitulah seterusnya. Bapak Hambali, M. SI menjelaskan bahwa:

“Yayasan ini harus terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat, tidak boleh ada penolakan santri ataupun siswa yang ingin belajar di yayasan Darut Taqwa, apalagi hanya karena alasan tidak adanya fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai. Jadi kita akan terus membangun selama masyarakat membutuhkan, yah tentunya dengan menyesuaikan kemampuan internal yayasan.” Berdasarkan klasifikasi asrama, jumlah santri di pondok pesantren Ngalah dapat

dilihat dalam tabel berikut;

Tabel 4.1: Klasifikasi Asrama Putra-Putri 1439 H.

Klasifikasi Asrama	Jumlah	Klasifikasi Asrama	Jumlah
Asrama A (Putra)	329	Asrama B (Putri)	248
Asrama E (Putra)	328	Asrama C (Putri)	271
Asrama F (Putra)	320	Asrama D (Putri)	288
Asrama G (Putra)	23	Asrama H (Putri)	342
Asrama K (Putra)	295	Asrama I (Putri)	197
Asrama M (Putra)	216	Asrama J (Putri)	305
		Asrama L (Putri)	201
Jumlah Total	1.511	Jumlah Total	1.852

Sedangkan perkembangannya selama 11 tahun terakhir, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.2 : Perkembangan Jumlah Santri

NoNO	Tahun	Jumlah Santri		Total
1	2007	619	786	1405
2	2008	690	827	1517
3	2009	706	859	1565

4	2010	722	994	1716
5	2011	789	998	1787
6	2012	1.006	1.128	2.134
7	2013	1.023	1.235	2.258
8	2014	1.127	1.352	2.479
9	2015	1.150	1.475	2.625
10	2016	1.365	1.802	3.167
11	2017	1.511	1.852	3.363

2) Madrasah Diniyah (Madin) Darut Taqwa

Lembaga pendidikan non formal di Yayasan Darut Taqwa selain pondok pesantren Ngalah adalah Madrasah Diniyah Darut Taqwa (Madin) yang didirikan pada tahun 1986. Madin adalah salah satu lembaga non formal yang muatan kurikulumnya pelajaran agama, baik dalam hukum syari'ah tasawuf maupun 'ubudiyah. Madin yang ada di Yayasan Darut Taqwa mempunyai tiga tingkatan, yaitu:

- a. Madin Ibtida' / NSPP: 4123514091109
- b. Madin Wusthiyah / NSPP: 32123514090047
- c. Madin Mu'allimin Mu'allimat / NSPP: 33123514091236

Pendidikan madin di Yayasan Darut Taqwa mempelajari hukum fiqh dari berbagai kitab yang berkiblat pada 4 imam madzhab fiqh dalam Islam, yaitu Imam Maliki, Imam Syafi'I, Imam Hambali dan Imam Ghazali. Mempelajari hukum fiqh pada 4 Imam madzhab sekaligus, rupanya mempengaruhi pola pikir santri untuk memahami adanya perbedaan yang biasa terjadi dalam umat Islam menjalankan praktek ibadahnya,

dengan pemahaman tersebut, lahirlah sikap beragama yang jauh lebih dewasa dan bijaksana, karena setiap santri memiliki pemahaman yang luas dan luwes, memiliki sikap toleransi, harga- menghargai dan saling menghormati.

3) **Madrasatul Qur'an**

Madrasatul Qur'an adalah lembaga pendidikan non formal yang bergerak dibidang pengajaran ilmu Al- Qur'an. Sejak berdirinya yayasan ini, yang diawali dengan pendirian pendidikan non formal berupa pesantren, Al- Qur'an adalah materi pokok yang harus dipelajari disini. Metode MQ ini disusun sendiri oleh yayasan Darut Taqwa dengan membentuk sebuah tim khusus yang dipimpin oleh Agus H. A. Fadlan untuk menyusun kurikulum dan sekaligus modul pengajaran. Semua santri di pondok pesantren Ngalah diwajibkan untuk mempelajari ilmu Al- Qur'an dengan metode ini, yang mana sanadnya langsung kepada sang pendiri yaitu K. H. M. Sholeh Bahruddin.

4) **MTs. Darut Taqwa 02**

Profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Darut Taqwa 02:

Nama Lembaga : MTs. Darut Taqwa 02

Tahun Berdiri : 1987

Status : Terakreditasi A

Visi Madrasah

Terbentuknya Prestasi Madrasah Yang Unggul, Padu Dalam Ilmu Dan Amal, Serta Berakhlak Mulia.

Misi Madrasah

- a. Peningkatan Kualitas Pembelajaran Dan Sumberdaya Manusia.
- b. Intregasi Ilmu Agama Dan Umum.

- c. Implementasi Budaya Islami.
- d. Peningkatan Peran Serta Masyarakat.

5) MA. Darut Taqwa

Madrasah Aliyah Darut Taqwa adalah lembaga pendidikan jenjang menengah yang didirikan pertama di yayasan darut Taqwa, berikut profil singkatnya:

Nama Lembaga : MA Darut Taqwa
Tahun Berdiri : 1989
Status : Terakreditasi A (Unggul)

Visi:

Unggul dalam Imtaq dan Iptek, berwawasan kebangsaan, inovatif dan berakhlakul karimah.

Misi:

- a. menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agam Islam
- b. meningkatkan kualitas akademik dan kelembagaan
- c. meningkatkan manajemen partisipatif dalam melibatkan seluruh warga madrasah
- d. Mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan semangat nasionalis dan menjunjung adat istiadat serta budaya bangsa

6) MI. Darut Taqwa

Madrasah Ibtidaiyah Darut Taqwa adalah sekolah tingkat dasar yang didirikan pertama di Yayasan Darut Taqwa, berikut profilnya:

Nama Lembaga : MI DARUT TAQWA
Tahun Berdiri : 1990
Status : Terakreditasi A

Visi

Menjadi lembaga pendidikan yang dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidang keilmuan, keimanan, ketaqwaan dan keterampilan sesuai dengan kemajuan zaman.

Misi

- a. Meningkatkan mutu keimanan dan ketaqwaan melalui penanaman dasar-dasar yang benar.
- b. Menumbuh kembangkan budaya *CALISTUNG* (membaca, menulis, berhitung)
- c. Menumbuh kembangkan anak berfikir logis, kritis, kreatif dan inovatif serta memiliki rasa keingintahuan yang besar.
- d. Menumbuh kembangkan sikap tanggung jawab, kemandirian dan kecerdasan emosional.
- e. Memberikan dasar-dasar keterampilan hidup, kewirausahaan dan etos kerja yang islami.

7) RA. Darut Taqwa

Raudhatul Athfal Darut Taqwa adalah lembaga pendidikan formal di yayasan

Darut Taqwa setingkat pra-dasar, berikut profilnya:

Nama Lembaga : RA DARUT TAQWA

Tahun Berdiri : 1995

Status : Terakreditasi A

8) SMA. Darut Taqwa

Sekolah Menengah Atas atau SMA Darut Taqwa adalah lembaga pendidikan tingkat menengah yang didirikan di Yayasan Darut Taqwa kedua setelah MA Darut Taqwa.

Yang membedakan dari keduanya adalah, MA Darut Taqwa menggunakan kurikulum Nasional 2013, kurikulum terintegrasi yayasan dan kurikulum ma'arif. Sedangkan SMA Darut Taqwa tidak menggunakan kurikulum dari Ma'arif, berikut profil SMA Darut Taqwa:

Nama Lembaga : SMA Darut Taqwa

Tahun Berdiri : 1999

Status : Terakreditasi A

Visi:

Kualitas dalam prestasi, luhur dalam budi pekerti berlandaskan iman dan taqwa, berpedoman pada Pancasila dan Undang- Undang Dasar 1945.

Misi:

- a. Meningkatkan kegiatan pembelajaran secara kreatif, inovatif, dan Profesional
- b. Mengembangkan semua potensi peserta didik dalam olahraga dan olah pikir serta olah rohani
- c. Mengembangkan sarana dan prasarana pembelajaran
- d. Meningkatkan manajemen organisasi pembelajaran
- e. Meningkatkan nilai- nilai keimanan, ketaqwaan dan Nasionalisme.

9) Universitas Yudharta Pasuruan

Universitas Yudharta adalah perguruan tinggi di yayasan Darut Taqwa, yang menjadi hulu keilmuan dan pendidikan di yayasan ini.

Nama Lembaga : Universitas Yudharta Pasuruan

Tahun Berdiri : 2002

Status : Terakreditasi

Visi

Menjadikan Universitas sebagai wahana pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, humaniora dan/atau seni yang berlandaskan tata nilai kehidupan masyarakat religius pluralistik untuk mengupayakan sarjana profesional, berdaya saing dan bermartabat.

Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan/atau seni sehingga mahasiswa memiliki kemampuan mandiri, kreatif, kritis, analitis, dan inovatif.
- b. Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan karya-karya inovatif dalam rangka berperan terhadap kemajuan dan kemandirian masyarakat baik ditingkat nasional serta internasional dengan memperhatikan kearifan lokal.
- c. Menciptakan iklim akademik yang beraksentuasi kepada karya-karya inovatif untuk menciptakan lulusan yang berintelektualitas tinggi, berdaya saing secara nasional dan internasional berlandaskan religius pluralistik.

Universitas Yudharta Pasuruan didirikan di Pasuruan Jawa Timur pada tanggal 1 Agustus 2002 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional melalui Dirjen Dikti Nomor: 146/D/O/2002, kemudian diperbaharui dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional melalui Dirjen Dikti Nomor: 919/D/T/2005 s.d Nomor: 929/D/T/2005, sehingga terdapat perubahan dari STAIS menjadi Universitas.

Dimulai dari Tahun 2002 Yayasan Darut Taqwa mengembangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Sengonagung (STAIS) yang hanya memiliki 2 jurusan: yaitu PAI dan PBA. Dalam perkembangannya menjadi sebuah Universitas, saat ini sudah memiliki

lima fakultas, yaitu: Fakultas Teknik yang mengelola empat Program Studi yaitu : Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Industri, dan Teknik Informatika, Fakultas Pertanian yang mengelola tiga Program studi yaitu:Teknologi Hasil Pertanian, Agrobisnis, dan Teknologi Hasil Perikanan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang mengelola tiga Program Studi yaitu :Ilmu Administrasi Negara, Ilmu Administrasi Niaga, dan Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi yang mengelola satu Program studi yaitu: Psikologi, dan Fakultas Agama Islam yang mengelola lima Program Studi yaitu : Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Bahasa Arab, Ekonomi Islam, Ilmu Tafsir dan Hadist serta Program Studi Pascasarjana (S2) Pendidikan Agama Islam Multikultural.

10) SMK. Darut Taqwa

Cikal bakal berdirinya lembaga ini adalah Pada tahun 2002, dimana Yayasan Darut Taqwa bekerja sama dengan SMKN 1 Purwosari dalam bidang life skill yang bertujuan meningkatkan kualitas Santri dalam bidang ketrampilan. Setelah kerja sama tersebut berjalan dengan baik, tahun 2003 SMKN 1 Purwosari kembali untuk menawarkan kerja sama dengan Yayasan Darut Taqwa untuk membuka SMK kelas jauh di yayasan ini. Mengingat banyaknya permintaan dan kebutuhan masyarakat sekitar agar Yayasan Darut Taqwa memiliki lembaga pendidikan formal berbasis ketrampilan, maka yayasanpun mengabulkan tawaran kerja sama tersebut. Setelah 3 tahun berjalan, maka akhirnya dengan percaya diri Yayasan Darut Taqwa mendirikan SMK Darut Taqwa secara mandiri. Berikut profil Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Darut Taqwa

Nama Lembaga : SMK DARUT TAQWA

Tahun Berdiri : 2006

Status : Terakreditasi A

Visi Sekolah:

"Terbentuknya Lulusan Yang Berakhlaqul Karimah, Terampil, Mandiri, Berdaya Saing Tinggi dan Cinta Tanah Air".

Misi Sekolah :

- a. Menanamkan nilai-nilai Islam sebagai *way of life* siswa SMK Darut Taqwa.
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dalam rangka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) di lingkungan Pondok Pesantren.
- c. Menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan pada siswa SMK Darut Taqwa agar dapat berperan di masyarakat dan memasuki dunia kerja.
- d. Mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan semangat nasionalis dan menjunjung adat istiadat serta budaya bangsa

11) SMP. BHINAKA TUNGGAL IKA

Nama Lembaga : SMP Bhineka Tunggal Ika

Tahun Berdiri : 2010

Status : Terakreditasi A

Visi:

Mewujudkan siswa mandiri, berbudi pekerti, cinta tanah air, dan berprestasi

Misi:

- a. Membiasakan peserta didik berperilaku sopan santun, berbudi pekerti luhur, saling menghargai dan menghormati, disiplin serta bertanggung jawab
- b. Mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan semangat nasionalis dan menjunjung adat istiadat serta budaya bangsa
- c. Mempersiapkan kemampuan dan potensi peserta didik dalam mengembangkan diri.

12) PAUD Anak Soleh

PAUD Anak Soleh adalah lembaga pendidikan formal tingkat pradasar yang ada di Yayasan Darut Taqwa, berikut profilnya:

Nama Lembaga : PAUD Anak Soleh

Tahun Berdiri : 2015

Visi:

Menciptakan Generasi Yang Mandiri, Kreatif, Agamis Dan Bertanggung Jawab Serta Wawasan Sadar Akan Kelestarian Lingkungan

Misi:

- a. Mendidik anak menjadi insan yang beriman dan bertaqwa
- b. Mengembangkan kemampuan dasar anak
- c. Menciptakan generasi yang sadar akan kelestarian lingkungan melalui kegiatan cinta alam
- d. Meningkatkan sumber daya anak didik melalui pengembangan kreatifitas dan kemandirian

2. Paparan Data Strategi Pengembangan Yayasan Darut Taqwa

a. Perencanaan Strategi Pengembangan Yayasan Darut Taqwa

Perencanaan adalah satu tahapan dalam strategi pengembangan sebuah lembaga pendidikan yang tidak dapat ditinggalkan, karena dengan perencanaan, sebuah lembaga dapat menyusun beberapa langkah strategis yang akan dilalui untuk dapat mencapai tujuan bersama. Hal ini juga disadari betul oleh yayasan Darut Taqwa, mula- mula pendiri yayasan tentu mempunyai visi, misi, harapan dan tujuan tersendiri dalam memulai usahanya untuk mendirikan yayasan ini. Sehingga dalam

perkembangannya, yayasan berjalan fokus menuju tujuan yang sudah ditetapkan dengan efektif dan efisien seperti saat ini. Beberapa tahapan dalam proses perencanaan di yayasan Darut Taqwa adalah, *yang pertama* merumuskan tujuan, *yang kedua* merumuskan keadaan, *yang ketiga* analisis internal dan eksternal (analisis SWOT), dan *yang keempat* pengembangan alternative. Keempat tahapan perencanaan diatas mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Stoner, sebagaimana dikutip Agus Sabardi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pengantar. Berikut paparan data hasil penelitian sebagaimana data yang diperoleh peneliti melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi di yayasan Darut Taqwa:

i. Merumuskan Visi, Misi dan Tujuan yayasan

Yayasan Darut Taqwa yang asalnya adalah pendidikan non formal dalam bentuk pondok pesantren dengan basis pendidikan agama, kemudian berkembang menjadi sebuah institusi pendidikan yang begitu besar, memiliki lembaga pendidikan formal dari jenjang pra-dasar sampai perguruan tinggi yang bergerak selain dibidang keagamaan juga dibidang sosial kemasyarakatan, tentu bukanlah sebuah kebetulan. Melainkan melalui perencanaan yang matang dan proses panjang, dengan segala usahanya untuk menerjemahkan dan mewujudkan cita- cita dan tujuan pendiri.

Hal ini sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh Dr. Saifullah, M.

H. I, bahwa:

“Yayasan ini didirikan dengan tujuan ilmu dan sosial, ilmu diwadahi dengan didirikannya lembaga pendidikan, sosial diwadahi dengan Thariqah. Jadi landasan berfikirnya dalam mengembangkan yayasan ini adalah kedua hal tersebut. Penetapan visi, misi dan tujuan yayasan Darut

Taqwa berdasarkan dua hal tersebut pula, yang kemudian di *breakdown* lembaga pendidikan yang ada dibawahnya. Hal ini mutlak, tidak dapat ditawar lagi, karena pendiri dalam menentukan tujuan mendirikan yayasan ini juga melalui proses yang panjang, dipikirkan secara matang dan didiskusikan dengan berbagai pihak, termasuk orang tua dan guru beliau.”

Dari pemaparan diatas, secara garis besar dapat memberikan pemahaman bahwa hal pertama yang harus disadari dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam oleh semua elemen di yayasan Darut Taqwa adalah memahami tujuan pendiri yayasan, yaitu *Fiddunya Hasanah Wafil Akhirati Hasanah*, *mindset* yang dikembangkan juga harus sejalan dengan beliau dalam misi keilmuan dan sosial. Selanjutnya, tujuan pendiri tersebut di *breakdown* dalam visi, misi dan tujuan yayasan Darut Taqwa. Berikut Visi, Misi dan Tujuan yayasan Darut Taqwa:

Visi

Menjadikan Yayasan Sebagai Institusi Yang Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang Berjiwa *Rohmatan Lil'alamin*

Misi

- a) Mendirikan Lembaga Pendidikan Formal, Non-Formal, Lembaga Perekonomian Dan Menyelenggarakan Kegiatan Sosial Keagamaan
- b) Menanamkan Nilai-Nilai *Religius-Pluralistik* Kepada Seluruh *Stakeholders* Sebagai Pedoman Hidup Bermasyarakat Yang Berjiwa *Rahmatat Lil'alamin*

Tujuan

- a) Menjadikan Lembaga Pendidikan Formal Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang Berkualitas Dibidang Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi

- b) Menjadikan Lembaga Pendidikan Non-Formal Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang *Tafaqquh Fiddin*
- c) Menjadikan Kegiatan Sosial Keagamaan Sebagai Aktualisasi Amar Ma'ruf Dan Pembentukan Karakter Masyarakat Yang Berbudaya Serta Beradab
- d) Menjadikan Lembaga Perekonomian Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia-*Entrepreneur* Yang Kreatif, Inovatif Dan Berdaya Saing
- e) Menjadikan *Stakeholders* Yang Memiliki Nilai-Nilai *Religius-Pluralistik* (*Nasionalis, Demokratis, Humanis, Keberagaman, Tasammuh, Tawassuth, I'tidal, Tawazzun, Dan Ethic*) Sebagai Pedoman Hidup Beragama, Bermasyarakat, Berbangsa Dan Bernegara.

Visi, misi dan tujuan ini dirumuskan bersama stakeholder yayasan Darut Taqwa, mulai dari pembina, pendiri, pengawas dan pengurus yayasan dilibatkan secara keseluruhan, dipersilahkan untuk memberikan pertimbangan, dan pada akhirnya rumusan tersebut ditetapkan bersama.

Hal ini seperti penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Aminullah, M. AP, bahwa:

“Setelah pelantikan organisasi yayasan pada bulan Oktober 2017 lalu, kami melaksanakan rapat kerja selama satu minggu, dan salah satu agenda pokoknya adalah memperbarui visi, misi dan tujuan yayasan agar tetap relevan. Raker ini diikuti semua elemen yayasan, dengan melibatkan semua elemen, diharapkan dapat saling bersinergi untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan.”

Jadi, tahap pertama perencanaan strategi pengembangan di yayasan Darut Taqwa adalah merumuskan visi, misi dan tujuan dengan melibatkan seluruh elemen pengurus yayasan, agar kesemuanya dapat menentukan program kerja

yang berbanding lurus dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan, dan saling bersinergi untuk mencapai tujuan.

ii. Merumuskan keadaan/ posisi yayasan.

Posisi yayasan Darut Taqwa saat ini adalah sebagai institusi pendidikan yang kehadirannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat sekitar, sehingga setiap lembaga pendidikan yang ada didalamnya mempunyai banyak peminat.

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Agus Sholehuddin, bahwa:

“KH. Sholeh Bahruddin selaku pendiri dan pembina yayasan pernah menyampaikan bahwa yayasan Darut Taqwa ini didirikan atas kebutuhan masyarakat, terutama di wilayah sregonangung Purwosari Pasuruan.”

Namun, meskipun keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat, sebagai institusi pendidikan swasta yang mempunyai banyak pesaing, yayasan ini sesungguhnya belum berada didalam posisi yang aman. Akreditasi A yang diberikan oleh badan akreditasi Nasional saja tidak cukup, karena saat ini sudah banyak lembaga pendidikan swasta dengan akreditasi Internasional. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Mubarak, M. Pd:

“Alhamdulillah, yayasan saat ini sudah memiliki lembaga pendidikan ditingkat dasar sampai menengah atas yang semuanya memiliki akreditasi A. Namun kami menyadari akreditasi tersebut didapatkan dari standar minimal pendidikan ditingkat Nasional, sekarang sudah menjadi *trand* pendidikan yang punya standar Internasional, meskipun didalam wilayah pesantren, ya kita akan berupaya menuju kesana.”

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa, yayasan menyadari akan dimana posisinya saat ini, dan langkah- langkah yang perlu disiapkan untuk mengembangkan diri.

Selain itu, yayasan Darut Taqwa merupakan institusi pendidikan non formal berbasis keagamaan yang dituntut untuk menjadi sebuah pondok pesantren yang

dapat mempersiapkan santri yang memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap permasalahan keagamaan yang ada dimasyarakat. Hal ini sebagaimana termaktub dalam visi dan misi Pondok Pesantren Ngalah, sebagai salah satu lembaga pendidikan non formal di Yayasan Darut Taqwa. Pondok pesantren ini dikenal dengan nilai-nilai pluralistik yang tinggi, hal ini merupakan image positif yang berkembang dimasyarakat, Namun terlepas dari itu, sebagai sebuah pondok pesantren besar, pondok pesantren berbasis salafi yang ada dibawah naungan yayasan Darut Taqwa ini, diwakili oleh madrasah diniahnya belum begitu banyak menorehkan prestasi, sehingga diperlukan evaluasi tentang system pembelajaran di pondok pesantren dan madrasah diniyah, agar dapat memperbaiki diri dan bersaing dengan pondok pesantren lainnnya yang lebih dikenal dengan berbagai keunggulan yang dimiliki dalam kajian keagamaannya.

3) Analisis Internal dan Eksternal (Analisis SWOT)

Berikut analisis SWOT Yayasan darut Taqwa:

Analisis Lingkungan Internal (ALI) Yayasan Darut Taqwa

a. Kekuatan (Strengths)

- a) Yayasan Darut Taqwa Memiliki lembaga pendidikan formal yang lengkap, dari tingkat PAUD sampai Universitas, dan memiliki lembaga pendidikan setingkat yang bersaing dengan beberapa pilihan/ alternative
- b) Yayasan Darut Taqwa memiliki lembaga pendidikan Formal terakreditasi A dari Tingkat dasar hingga menengah
- c) Yayasan Darut Taqwa memiliki lembaga pendidikan non formal dari tingkat Ula hingga Ulya

- d) Yayasan Darut Taqwa memiliki lembaga pendidikan non formal berupa pondok pesantren dengan 13 Asrama santri yang dapat menampung lebih dari 3000 peserta didik
- e) Yayasan Darut Taqwa memiliki lembaga pendidikan informal dengan ribuan jama'ah yang tersebar diberbagai daerah diwilayah Jawa Timur
- f) Yayasan Darut Taqwa memiliki hubungan yang baik dengan mayoritas pemuka agama diwilayah Jawa Timur
- g) Yayasan Darut Taqwa memiliki MOU kerjasama dengan berbagai instansi, baik dalam bidang pendidikan maupun sosial keagamaan
- h) Yayasan Darut Taqwa memiliki alumni yang tersebar di hampir seluruh daerah di Indonesia
- i) Yayasan Darut Taqwa memiliki 5 unit usaha yang sudah berkembang dengan baik
- j) Yayasan Darut Taqwa memiliki pegawai yang kompetitif dalam hal akademis, dan tenaga pengajar yang 90% sesuai dengan ijazah
- k) Yayasan Darut Taqwa menerapkan manajemen pendidikan yang terbuka dan partisipatif
- l) Yayasan Darut Taqwa memiliki lokal yang luas dan bersertifikat hak milik yayasan
- m) Yayasan Darut Taqwa memiliki puluhan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat mendukung perkembangan minat dan bakat peserta didik

b. Kelemahan (Weaknesses)

- a) Yayasan Darut Taqwa belum sepenuhnya mandiri dalam pembiayaan

- b) Yayasan Darut Taqwa belum tertata dalam penempatan lokal lembaga
- c) Kurangnya efektivitas pembelajaran di lembaga pendidikan non formal (masih banyak hari libur yang bersifat insidental)
- d) Fasilitas berbasis IT yang belum maksimal di masing-masing lembaga
- e) Eksistensi Komite Sekolah yang proaktif dalam menggagas perubahan inovasi pendidikan serta mengoptimalkan sumber daya sekolah
- f) Belum adanya standarisasi efektivitas pembelajaran yang ditetapkan oleh yayasan
- g) Beban belajar peserta didik yang juga mengikuti pendidikan non formal terlalu berat

Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) Yayasan Darut Taqwa

a. Opportunities (Peluang)

- a) Terjalannya hubungan baik dengan pemuka agama, alumni, masyarakat, pemerintah daerah setempat dan pihak swasta
- b) Semakin besar kesadaran masyarakat untuk upaya deradikalisasi melalui lembaga pendidikan sebagaimana yang sudah ditanamkan di Yayasan Darut Taqwa
- c) Meningkatnya image atau kepercayaan masyarakat terhadap madrasah atau sekolah islam, hal ini banyak disebabkan karena turunnya moral generasi. Sehingga masyarakat lebih mempercayakan pada pendidikan/ lembaga yang banyak materi agama

b. Ancaman (Threats)

- a) Banyaknya pertentangan dari tokoh muslim atau beberapa pesantren yang masih menganggap konsep Multikultural yang berkembang di yayasan Darut Taqwa liberal
- b) Berkembangnya lembaga pendidikan Islam berbasis modern, dan mindset masyarakat yang menganggap konsep “salafi” kuno
- c) Kemampuan ekonomi peserta didik yang sebagian besar menengah kebawah
- d) Perkembangan iptek dan globalisasi yang terus menyerang nilai-nilai yang diajarkan kepada peserta didik
- e) Keberadaan sekolah-sekolah gratis atau pendidikan dengan tanpa pungut biaya

Perencanaan strategi pengembangan yayasan Darut Taqwa dilakukan secara makro maupun mikro. Jika dilihat dari jangka waktunya, maka disusunlah *grand strategi* pengembangan yayasan Darut Taqwa sebagai acuan pengembangan jangka panjang. Menurut Dr. Saifullah, M. HI yayasan sudah menyusun *grand strategi* sebagaimana pengembangan yayasan Darut Taqwa yang diinginkan oleh pendiri yayasan. Namun sayangnya pengurus yayasan Darut Taqwa tidak dapat menunjukkan dokumentasinya.

Pengembangan yayasan Darut Taqwa memang membutuhkan perencanaan yang matang dan terdokumentasikan dengan baik, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Aminullah, M. SI bahwa:

“Kami sangat menyadari adanya kebutuhan penyusunan rencana pengembangan yang terdokumentasi dengan baik, sebagaimana dalam teori disebutkan dengan istilah Rencana strategis sebagai acuan kerja selama 5 tahun, namun dengan penuh penyesalan kami mengakui bahwa sampai saat ini dokumentasi tersebut masih belum dapat kami selesaikan. Padahal sebenarnya *grand strategi* tersebut sudah ada, contoh sederhana,

kita akan membangun 2 asrama santri baru setelah pembangunan kantor yayasan Darut Taqwa yang saat ini sedang berjalan selesai, kemudian setelah itu kita akan merenovasi gedung MTs Darut Taqwa, dan menambah lokal baru, kemudian kami akan mendirikan lembaga pendidikan tingkat dasar atau SD. Nah, hal ini sudah kami pikirkan bersama bahkan sudah beberapa kali kami bahas, hanya saja secara administratif belum terinventarisir dengan baik.”

Pemaparan diatas memberikan penjelasan bahwa, yayasan ini sangat menyadari kebutuhan dokumentasi perencanaan pengembangan yayasan Darut Taqwa, sebagai bentuk aplikatifnya, yayasan sudah menyusun Analisis SWOT, namun belum dapat menyelesaikan dokumen Renstra. Dan sampai saat ini, proses penyusunan masih terus berlangsung, namun karena belum terselesaikan, peneliti belum dapat menyajikannya dalam laporan hasil penelitian ini. Bapak Aminullah, M. A. P menambahkan:

“Kami memiliki program kerja, sementara dokumentasi tersebut adalah acuan yang kita pakai, memang masih sederhana, tapi kami bisa memastikan dokumen tersebut tidak sekedar menjadi pelengkap, tapi betul-betul kami jadikan acuan kinerja.”

Pemaparan diatas memberikan penjelasan bahwa *grand strategi* yang sudah dibahas bersama tersebut di *breakdown* kedalam dokumen program kerja sebagai acuan kerja yayasan selama 1 tahun, yang mana akan dilakukan evaluasi disetiap akhir tahunnya dan diperbaharui kembali program kerja untuk tahun berikutnya. Jadi yayasan Darut Taqwa tetaplah memperhatikan dengan benar perencanaan dalam pengembangan di yayasan ini, dan menginventarisirnya dalam dokumen program kerja.

4) Pengembangan Alternative/ Penentuan Kebijakan

Kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini adalah menentukan alternative kebijakan yang berdasarkan analisis SWOT sebagaimana telah peneliti paparkan diatas, yang biasanya disebut sebagai matrik strategi. Namun yayasan Darut Taqwa belum melaksanakan hal demikian. Yang terjadi adalah penentuan alternative kebijakan yang berupa aturan-aturan, agar dapat menjadi landasan hukum dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Di yayasan Darut Taqwa, pengurus menyusun AD-ART, dan dilengkapi dengan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) sebagai bentuk konkret dari kebijakan atau aturan-aturan yang ada di yayasan Darut Taqwa. (Lihat lampiran)

Selain AD-ART, yayasan Darut Taqwa juga menyusun struktur yayasan untuk menentukan pembagian kerja, agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Berikut adalah struktur yayasan Darut Taqwa:

Dewan Pembina	:	
Ketua	:	Kh. Moh. Sholeh Bahruddin
Anggota	:	1. H. Sutadjianto, Me 2. H. Nurul Huda
Dewan Pengawas	:	
Ketua	:	H. Misbachuddin
Anggota	:	1. H. Muzakki 2. H. Moh. Shochib 3. H. Hanan 4. H. Atim Salim
Dewan Pengurus	:	
Ketua Umum	:	H. Sholichuddin
Ketua 1 (Bidang Pon. Pes.)	:	H. Achmad Syaichu
Ketua 2 (Bidang Madin)	:	H. Ahmad Fadlan
Ketua 3 (Bidang Paud - Mi)	:	Ibnu Athoillah, M.Pd.
Ketua 4 (Bidang Sltp)	:	H. Muhammadiyah, M.Pdi
Ketua 5 (Bidang Slta)	:	H. Yusuf Wijaya, Lc, Mm, Ph.D
Ketua 6 (Bidang Universitas)	:	Dr. H. Kholid Murtadlo, Se, Me

Sekretaris : H. Yaqutun Nafies, S.Pdi
Wakil Sekretaris : Sukron Fanani, S.Kom., S.Pdi
Bendahara : H. Purnomo
Wakil Bendahara : Dr. H. M. Sholihun, S.Pdi., Mm

Bidang-Bidang :
Pendidikan : 1. Achmat Mubarak, M.Pd.
: 2. Faidlusy Syukri, S.Ag
Kesiswaan Dan Kesantrian : 1. Durrotun Nasihin, S.Pdi
: 2. H. Arif Rokhmansyah, M.Pd
Humas & Sosial Keagamaan : 1. Hambali, M.Si
: 2. M. Khusairi, S.Pdi
Keamanan Dan Ketertiban : 1. Rokhimin Djaelani, M.Pd
: 2. M. Dayat, S.Pdi., Mm
Sarpras Dan Logistik : Masrur, S.Ei
Kepegawaian : May Agus Swandhono, M.Psi.
Pusteklitbangkom : Aminullah, M.Ap
Perekonomian : Nur Rokhmat Nuzil, M.Ab

b. Langkah- Langkah Strategis Pengembangan Yayasan Darut Taqwa

Melalui penjabaran sejarah perkembangan yayasan Darut Taqwa dari tahun ketahun sebagaimana penjabaran sebelumnya, dapat kita pahami bahwa terdapat strategi khusus yang diterapkan oleh yayasan ini, sehingga mampu untuk terus mengembangkan dirinya menjadi sebuah institusi berbasis pendidikan, sosial dan keagamaan yang multikultural dan mampu untuk beradaptasi serta menjawab tuntutan zaman di era globalisasi. pengembangan yayasan Darut Taqwa ini dilakukan dengan berbagai pendekatan dari berbagai dimensi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, hal ini dapat dipahami dari keberadaan lembaga yang secara keseluruhan dengan akreditasi unggul “A” dan banyaknya peserta didik yang dimiliki, serta terus mengalami peningkatan dari tahun ketahun.

Sebenarnya, kunci keberhasilan pengembangan yayasan Darut Taqwa ada pada kuatnya tekad pendiri sekaligus Pembina yayasan, KH Soleh Bahruddin tidak pernah

mempertimbangkan profitabilitas untuk dirinya pribadi ataupun untuk keluarganya, tapi semata-mata untuk perkembangan yayasan dan demi baktinya kepada bangsa dan Negara. Semua aset diyayasan Darut Taqwa dihibahkan kepada umat untuk kepentingan bersama, hal ini sebagaimana penjelasan dari bapak Hambali, M. SI, bahwa:

“Status lahan yang dimiliki yayasan Darut Taqwa pada awalnya adalah atas nama pribadi KH. Sholeh selaku pendiri yayasan, proses pengadaannya pun beragam, ada yang dibeli secara pribadi dan dengan menggunakan dana pribadi beliau, ada yang didapat dari hibah atau wakaf pihak swasta, dan adapula yang dibeli oleh yayasan berdasarkan keputusan bersama pengurus yayasan. Namun setelah didirikan bangunan, maka terlepas dari bagaimana cara pengadaannya, lahan tersebut kemudian diwakafkan kepada lembaga dengan hak guna bangunan.”

Dengan begitu, tidak ada hak kepemilikan terhadap yayasan Darut Taqwa oleh siapapun, termasuk KH. Sholeh Bahrudin selaku pendiri. Namun yang ada adalah hak guna atau hak pakai, hal ini dimaksudkan oleh pendiri sebagai upaya agar semua elemen masyarakat merasa memiliki yayasan Darut Taqwa, dengan adanya rasa memiliki maka melahirkan keinginan untuk turut menjaga dan mengembangkannya. Pendiri seringkali menyampaikan bahwa, “yayasan Darut Taqwa ini telah kami wariskan kepada semua alumni dan masyarakat”. Komitmen ini dibuktikan oleh pendiri dengan ikrar yang disampaikan oleh ayahnya saat peresmian yayasan Darut Taqwa tahun 1985 silam, bahwa beliau dan putra-putrinya tidak menempati jabatan strategis di yayasan, dan tidak menerima honorarium dari yayasan diluar pekerjaannya, seperti beberapa putra-putri dan menantu beliau yang menjadi pengajar di lembaga pendidikan yang ada di yayasan Darut Taqwa. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam buku Galak Gampil terbitan pertama berikut:

“Sedoyo mawon masyarakat Sengonangung, khususe Pandean- Kembang Kuning, kulo titip anak kulo. Anak kulo, kulo kengken ngedekaken pondok lan sekolahan, gak ridho dunyo akhirat lek sampe oleh bayaran, nek sampe oleh bayaran tolong sampean elengno.”

Pernyataan diatas menunjukkan betapa besar harapan pendiri dan keluarga agar tetap dapat menjaga kemurnian niat dalam mendirikan yayasan darut Taqwa. Bentuk transparansi pendiri sebagaimana tersebut diatas, memberikan pengertian kepada seluruh stakeholder dan masyarakat pada umumnya bahwa tidak ada monopoli kepentingan dalam hal apapun dari pendiri dan keluarga.

Langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Prof. Dr. Muhaimin, MA, beliau adalah salah satu pemerhati pengembangan pendidikan Islam maupun institusi lembaga pendidikan Islam, dalam salah satu bukunya ia menyebutkan bahwa terdapat enam langkah strategis yang dapat ditempuh untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, dan didukung dengan data- data yang sudah didapatkan, baik melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka peneliti dapat mengklasifikasikan strategi pengembangan lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa sebagai berikut:

1) Membangun kekuatan internal yayasan

a. Menyamakan persepsi tentang pentingnya pengembangan yayasan Darut Taqwa

Yayasan Darut Taqwa adalah sebuah institusi pendidikan yang dikelola dan dijalankan oleh sebuah organisasi, disebut organisasi karena terdapat lebih dari dua orang atau bahkan ratusan orang yang berbeda-beda karakter dan pola pikirnya. Dalam hirarki kepengurusan, yayasan ini memiliki 32 anggota,

sedangkan dalam hirarki badan kelembagaan dari lembaga pendidikan formal maupun non formal, yayasan ini memiliki ratusan sumber daya manusia yang beroperasi secara aktif menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Berikut rekapitulasi data SDM di Yayasan Darut Taqwa:

Tabel 4.3: Rekapitulasi SDM Yayasan Darut Taqwa

No.	Lembaga	Guru	Pegawai
1	PAUD Anak Soleh	4	2
2	RA Darut Taqwa	5	2
3	MI Darut Taqwa	14	2
4	MTs. Darut Taqwa	54	8
5	SMP	32	13
6	MA. Darut Taqwa	63	13
7	SMA. Darut Taqwa	46	9
8	SMK. Darut Taqwa	70	13
9	UYP	68	28
10	Pesantren	275	46
11	Madin Darut Taqwa	85	15
TOTAL		716	151

Menyamakan persepsi SDM sebanyak itu bukanlah hal yang mudah, oleh karena itu, setiap satu bulan sekali yayasan Darut Taqwa mengadakan pertemuan dengan pimpinan setiap lembaga, yang *pertama* adalah untuk menjalin silaturahmi agar memperkuat hubungan emosional antar sumberdaya di yayasan ini, dan yang *kedua* adalah untuk menyamakan persepsi dalam menjalankan

program- program yang ada di yayasan Darut Taqwa, baik persoalan pendidikan, sosial- kemasyarakatan maupun perekonomian. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Mubarak, M. Pd, bahwa:

“Hampir setiap satu bulan sekali, kami mengadakan pertemuan dengan pimpinan yayasan, dari PAUD sampai setingkat SMA, Pihak Universitas memang diberikan otonomi dalam kelembagaan tidak seperti lembaga pendidikan yang lain, karena memang persoalan di setiap jenjang pendidikan jelas berbeda dengan yang ada di Universitas. Pertemuan ini diagendakan secara rutin agar silaturahmi terus terjalin dengan baik, dan agar setiap lembaga tidak berjalan masing- masing, tetapi tetap dalam *frame* yang sejalan dengan tujuan yayasan dan cita-cita pendiri.”

Dalam kesempatan yang lain, bapak Aminullah, M. A. P menambahkan: “Kami merumuskan program kerja kemarin di Nongkojajar selama satu minggu, kenapa sampai satu minggu? Karena kami ingin menyamakan persepsi, dan dalam menyamakan persepsi beberapa orang tentu bukan lah hal mudah, butuh waktu agar kami dapat menemukan titik pemahaman yang sama dalam menerjemahkan cita-cita pendiri yayasan, sehingga kedepannya kami dapat menjadi organisasi yang solid dalam menjalankan amanah sebagai pengurus yayasan Darut Taqwa masa khidmat 2017- 2022 ini.”

Persamaan persepsi dan kesepakatan bersama adalah hal pokok dalam sebuah organisasi, karena jika terdapat gesekan-gesekan diinternal organisasi, maka dapat menimbulkan konflik yang mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi untuk mencapai tujuan. Jika seluruh elemen organisasi memahami dengan baik dan mempunyai tujuan yang sama untuk mengembangkan organisasinya, maka akan mempermudah pengembangan lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa.

Komponen terpenting dalam menjalankan visi misi organisasi adalah sumber daya manusia, dan hal pertama yang harus disiapkan oleh organisasi

dalam mengelola sumber dayanya adalah memastikan kesiapan setiap individu untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi.

Hal ini semata- mata untuk mewujudkan rumusan visi- misi yayasan Darut Taqwa, maka dari itu, upaya pengembangan lembaga pendidikan Islam membutuhkan manajemen yang baik, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi. Dengan demikian proses pengembangan yayasan darut Taqwa akan menghasilkan sesuatu yang nyata. Perencanaan pengembangan tidak hanya dibicarakan ditingkatan elite pemimpin, namun juga harus dikomunikasikan dengan semua pihak yang dilibatkan dalam proses pelaksanaannya, baik itu guru, pegawai maupun tenaga kependidikan lainnya yang ada di yayasan Darut Taqwa. Bahkan ada tujuan mulia, lebih dari kepentingan yayasan sendiri, sebagaimana ditambahkan bapak Aminullah:

“Pengamalan multikultural ini akan terus kami kembangkan, agar kelak kita bisa dikenal sebagai sebuah institusi pendidikan yang berhasil mengembangkan diri dengan basisnya yang multikultural, dan dapat memberikan kontribusi agar menjadi tempat rujukan bagi banyak orang, terutama praktisi pendidikan.”

Sebuah pengembangan institusi pendidikan harus dimulai dari keberanian institusi tersebut untuk terus beradaptasi dan menghadapi berbagai perubahan karena iklim organisasi dan persaingan yang dinamis. Namun tidak sedikit orang yang alergi dengan perubahan, karena perubahan seringkali menggeser seseorang dari posisi nyamannya. Terkadang, perubahan membawa beban kerja yang jauh lebih berat, dan tantangan yang tidak mudah. Dalam kesempatan yang lain Agus Solechuddin menyampaikan bahwa:

“Penyamaan persepsi merupakan modal utama sukses tidaknya sebuah perubahan dalam rangka mengembangkan yayasan Darut Taqwa. Karena

itu dalam berbagai kesempatan Pembina yayasan sering menyampaikan bahwa yayasan ini harus terus dikawal perkembangannya oleh semua elemen sumber daya manusia yang dimilikinya, kita akan terus membangun dan mengembangkan diri *ila yaumul qiyamah*, kami secara pribadi juga menyampaikan hal yang sama dalam beberapa kesempatan, bahwa yayasan ini membutuhkan tenaga panjenengan sedoyo, membutuhkan ide- ide dan gagasan panjenengan, agar semakin berjaya dan dapat memenuhi kebutuhan serta tuntutan masyarakat ”

b. Mengembangkan kompetensi SDM Yayasan Darut Taqwa

Sumber daya manusia atau yang selanjutnya sebagai SDM adalah komponen inti dalam pengembangan organisasi, SDM yang dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang positif bagi sebuah organisasi, sebaliknya SDM yang tidak dikelola dengan baik akan menjadi benalu yang justru menghambat kinerja suatu organisasi. Secara kuantitas SDM yang dapat dikembangkan di yayasan Darut Taqwa sungguh luar biasa banyak jumlahnya, namun secara kualitas, yayasan harus dapat terus menggali potensi dan mengembangkannya. Pembinaan terhadap SDM yayasan darut Taqwa harus dilakukan secara kontinyu agar dapat memberikan sumbangsih yang berarti, program pembinaan ini diupayakan melalui koordinasi struktur organisasi sekolah, yakni mulai dari unsur kepemimpinan yang ada dimasing- masing lembaga. Pembinaan atau pengembangan SDM di Yayasan Darut Taqwa merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruhtingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir,

sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Sehubungan dengan program pembinaan dan pengembangan kompetensi SDM, Agus Solechuddin menyampaikan bahwa:

“Secara struktural, tugas kami di yayasan ini memberikan arahan dan membuat kebijakan- kebijakan yang terkait dengan pengembangan yayasan Darut Taqwa secara keseluruhan. Lebih jauh daripada itu, agar SDM yayasan Darut Taqwa tetap berkembang dengan baik, kami membuat beberapa kebijakan sekaligus agenda kegiatan yang juga mengatur hal tersebut, diantaranya adalah mengadakan pembinaan secara berkala, workshop, pelatihan, supervisi sampai memberikan kompensasi.

Berdasarkan informasi ketua yayasan Darut Taqwa tersebut dapat dipahami bahwa pembinaan SDM merupakan program yang diharuskan kepada seluruh guru dan pegawai dilembaga pendidikan formal, dan kepada seluruh pengurus, assatid-assatidzah dan pegawai di lembaga pendidikan non formal.

Pembenaran akan hal tersebut disampaikan oleh Ibu Nihayah, S. Pd. I, bahwa:

“Setiap satu bulan sekali memang ada pertemuan rutin dilembaga mba, jadi biasanya diisi dengan evaluasi-evaluasi yang disampaikan oleh pimpinan lembaga. Misalnya saja di SMP. Bhineka Tunggal Ika, kalau awal bulan, bersamaan dengan pemberian syahriyah, semua pendidik dan tenaga kependidikan dikumpulkan, yang mana dalam forum tersebut kepala sekolah memberikan informasi-informasi, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari yayasan. Secara disengaja atau tidak, disana ada kegiatan sharing, saling bertukar pikiran antar guru, dan juga pembinaan dari pimpinan, ya seperti saran-saran begitu mba.”

Kegiatan pembinaan ini sudah dilakukan sejak masa awal berdirinya yayasan Darut Taqwa hingga sekarang dan telah menjadi salah satu kekuatan yang mendorong SDM sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Oleh karena itu proses pengorganisasian SDM yang disesuaikan dengan struktur

organisasi juga harus disertai dengan pembinaan untuk penguatan komitmen dan orientasi kerja bagi SDM. Aspek yang ditekankan dalam kegiatan pembinaan tersebut adalah bahwa apa yang menjadi tugas setiap SDM yayasan Darut Taqwa adalah bentuk dakwah, pengabdian kepada Agama dan Negara, sebagaimana yang sudah dicontohkan oleh pendiri yayasan.

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh KH. Soleh Bahrudin, bahwa:

“Panjenengan sedoyo niki ngoten tujuane khidmat marang kulo, khidmat marang kulo artine khidmat marang guru, Agama dan Negara, keranten kulo niki niate nggeh mung ngoten, sampun ditingali pinten bayarane, pinten-pinten ae menawi njenengan ikhlas, insyaAllah barokah.”

(Anda semua ini tujuannya adalah membantu saya, membantu saya artinya mengabdikan kepada guru, Agama dan Negara, karena saya ini juga begitu. Jadi jangan melihat berapa honorarium yang anda terima, karena berapapun itu jika anda ikhlas, insyaAllah akan selalu membawa keberkahan)

Kemudian, peningkatan dan pengembangan kompetensi SDM juga dapat dilakukan melalui studi lanjut, seperti yang sudah dilaksanakan oleh Universitas Yudharta. Pemberian beasiswa melanjutkan jenjang pendidikan memang belum bisa diberikan secara maksimal oleh pihak universitas dalam jumlah yang besar, namun secara bertahap akan terus dikembangkan. Seperti pada tahun 2013 lalu, Universitas memberikan beasiswa kepada salah satu mahasiswi berprestasi jurusan teknik sipil untuk melanjutkan studi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember/ ITS Surabaya. Dengan perjanjian kontrak, setelah menyelesaikan studi, dia akan menjadi pengajar di Universitas Yudharta.

Yayasan ini sangat mendukung program studi lanjut untuk setiap pegawai, baik tenaga pendidik maupun kependidikan yang ada di yayasan Darut Taqwa, sebagai upaya

untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di yayasan Darut Taqwa, salah satu dukungan tersebut diwujudkan dalam bentuk kemudahan administrasi, sebagaimana disampaikan oleh bapak Agus Suwandono:

“Bentuk dukungan yang kami berikan untuk program studi lanjut adalah dalam bentuk kemudahan administrasi, misalnya difasilitasi dengan surat keputusan atau surat keterangan dari yayasan, bahwa yang bersangkutan adalah dewan pengajar di yayasan Darut Taqwa, yang mana surat tersebut kemudian dapat dipergunakan untuk mengajukan beasiswa pendidikan dari pihak ketiga, dalam hal ini adalah pemerintah melalui Kemenag, Kemenristekdikti, dan LPDP.”

Selain itu, pengurus yayasan juga menghimbau kepada seluruh pimpinan lembaga di yayasan Darut Taqwa, untuk memberikan segala kemudahan yang dapat mendukung aktivitas program studi lanjut yang sedang dijalankan oleh pegawai di lingkungan yayasan. Sebagaimana yang ditambahkan oleh Bapak Agus Suwandono:

“Selain itu yayasan juga menghimbau kepada pimpinan lembaga pendidikan terkait agar memberikan kesempatan bagi siapapun SDM dari masing- masing lembaga yang dalam proses studi lanjut, agar diberikan dukungan sepenuhnya, diberikan jam mengajar yang dapat disesuaikan dengan proses studi, dan dukungan lainnya sesuai kebutuhan masing-masing.”

Selain itu, bentuk dukungan lain yang diberikan kepada SDM untuk studi lanjut juga diberikan oleh pendiri sekaligus pembina yayasan Darut Taqwa, beliau selalu menyapa dewan pengajar yang ditemui dengan pertanyaan yang sama, bagi dewan pengajar yang masih S1, pertanyaan yang dilontarkan adalah “kapan mau kuliah S2?”, kemudian bagi dewan pengajar yang S2, pertanyaan yang dilontarkan adalah “kapan mau kuliah S3?” dan begitulah seterusnya.

Selain itu, bapak Agus Suwandono menambahkan, bahwa:

“Motivasi terbesar untuk studi lanjut adalah motivasi dari pimpinan, baik pendiri ataupun direktur yayasan. Berdasarkan pengalaman saya sendiri

pun juga demikian, pendiri waktu itu menyampaikan “*wes talah, ndang daftar kuliah maneh, podo ambek wong dodol iku loh, modal di awal, dodol sak lawase*”. Dari motivasi dan semangat yang beliau sampaikan, akhirnya SDM di yayasan ini berlomba-lomba untuk melanjutkan masa studi.”

Langkah selanjutnya adalah dengan memberikan kompensasi berupa tunjangan kesejahteraan guru tetap yayasan, jadi bagi dewan pengajar di Yayasan Darut Taqwa yang sudah mendedikasikan dirinya untuk yayasan dalam jangka waktu 4 tahun, maka akan ditetapkan sebagai guru tetap di Yayasan Darut Taqwa, begitu pula dengan pegawai dan dosen. Pemberian tunjangan ini sangat erat kaitannya dengan upaya untuk meningkatkan kualitas seorang guru dan tenaga kependidikan. Karena itu pengabdian seorang guru yang ada di Yayasan Darut Taqwa diimbangi dengan pemberian tunjangan kesejahteraan, seseorang akan sulit untuk dapat bekerja dengan maksimal, ketika pekerjaannya tersebut tidak dihargai. Bentuk penghargaan tersebut memang tidak selamanya dalam bentuk material, penghargaan bentuk non material misalnya adalah ucapan selamat kepada guru-guru berprestasi, pemberian karangan bunga bagi guru yang baru saja menyelesaikan studi, atau apresiasi melalui media cetak, papan pengumuman, tabloid yayasan, dan profile yang ditempel di Majalah Dinding sekolah masing-masing. Sedangkan dalam bentuk material yang diterapkan di Yayasan Darut Taqwa ini adalah dalam bentuk kompensasi bagi pegawai yayasan.

Bapak May Agus Suwandhono, M. Psi menjelaskan, bahwa:

“Kami sangat menghargai kinerja guru maupun pegawai, untuk pengembangan memang macam-macam caranya, salah satunya adalah pemberian tunjangan. Tunjangan yang kami berikan ada 3 macam mba, yang pertama adalah tunjangan berdasarkan akademik pegawai, tunjangan masa bakti dan tunjangan dana pensiun.”

Dari pemaparan yang disampaikan diatas, kita dapat memahami betul atas upaya yang dilakukan oleh yayasan Darut Taqwa, dalam hal ini adalah bidang kepegawaian untuk mengembangkan SDM. Karena jika kesejahteraan pegawai terjamin, maka akan menjadi salah satu motivasi untuk meningkatkan mutu dan kualitas SDM di yayasan ini. Bapak Agus Suwandono kembali menambahkan:

“Jadi pegawai dengan ijazah S1, S2 dan S3 kami bedakan bisyarohnya setiap jam mengajar, kalau lulusan S1 kami berikan bisyaroh Rp. 21.500 setiap jamnya, pegawai dengan ijazah S2 kami berikan bisyaroh Rp. 30.000 setiap jamnya, dan pegawai dengan ijazah S3 kami berikan bisyaroh Rp. 50.000 setiap jamnya.”

Perbedaan jumlah bisyaroh yang diberikan kepada pegawai berdasarkan ijazah tentu memberikan keuntungan bagi yayasan, yaitu untuk memberikan motivasi agar pegawai di lingkungan yayasan Darut Taqwa terus meningkatkan kualifikasinya, terutama dengan studi lanjut. Selain itu, Bapak Agus Suwandono juga menyampaikan:

“Begitu juga dengan tunjangan berdasarkan masa bakti, pegawai yang sudah mengajar selama 4 tahun, akan kami tetapkan sebagai pegawai tetap yayasan, tentunya sebelum itu kita evaluasi bersama lembaga masing-masing. Setelah masa bakti 4 tahun kami berikan mereka tunjangan kesehatan setiap bulan, kami juga bekerja sama dengan pihak asuransi untuk mempersiapkan dana pensiun, dan kami juga memberikan tunjangan transport setiap bulan.”

Kompensasi atau tunjangan di yayasan ini juga diberikan dengan dihitung dari masa kerja, apabila SDM yang potensial diberikan tunjangan yang dapat membantu meningkatkan kesejahteraannya, maka yayasan akan dapat mempertahankannya untuk tetap menjadi bagian dari upaya pengembangan yayasan Darut Taqwa. Namun, perhatian dalam bentuk tunjangan atau finansial ini untuk sementara masih berlaku bagi guru dibidang pendidikan formal saja,

sedangkan guru di lembaga pendidikan non formal mayoritas adalah alumni, yang mana prioritas dari mereka adalah pengabdian, bukan semata-mata kebutuhan finansial. Hal ini sebagaimana pemaparan dari Bapak May Agus Suwandhono, M. Psi sebagai berikut:

“Sementara ini pemberian tunjangan dan perhatian khusus untuk tenaga pengajar masih kami berikan kepada pegawai di lembaga pendidikan formal saja, untuk yang di lembaga pendidikan non formal memang masih baru kita tata sedikit demi sedikit, karena basis dari beliau-beliau di yayasan ini adalah pengabdian. Kalau dosen, honorarium *dihandle* oleh Universitas sendiri, karena kita memang memberikan otonomi sendiri kepada Universitas terkait urusan keuangan.”

Pengurus yayasan Darut Taqwa dan seluruh komponennya menyadari betul, bahwa SDM yang berkualitas akan memberikan kontribusi bermakna dalam mensukseskan upaya mencapai tujuan yayasan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu berbagai upaya terus dilaksanakan agar dapat meningkatkan kompetensi SDM yang ada di yayasan darut Taqwa. Upaya yang dimaksud sudah dimulai dari proses recruitment, jadi meskipun yayasan swasta yang *notabane* nya adalah didirikan dan dikembangkan oleh pihak swasta, yayasan ini tetap menjalankan prosedur yang tertib dalam merekrut atau mengambil pegawai baru. Bapak May Agus Suwandhono, M. Psi menjelaskan, bahwa:

“Sebagai yayasan swasta, kami memang sering menerima guru berdasarkan rekomendasi dari keluarga pendiri, tapi kami tetap sesuai prosedur, calon pegawai harus tetap mengajukan lamaran pekerjaan melalui yayasan, kemudian kami akan mempelajari berkasnya dan mengadakan beberapa tes kompetensi.”

Selain itu, untuk menjamin kualitas SDM, yayasan juga menentukan beberapa kualifikasi, hal ini juga untuk memastikan agar pegawai dilingkungan

yayasan Darut Taqwa dapat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang diaplikasikan di yayasan ini. Bapak May Agus Suwandhono, M. Psi menambahkan:

“Untuk kualifikasi yang kami tentukan yang pertama adalah kompetensi keahlian berdasarkan ijazah, jadi kalau butuh guru matematika ya harus lulusan matematika mba, itu wajib. Kemudian setelah itu kita melihat ideologinya, mohon maaf, karena kami disini betul-betul menjunjung nilai-nilai multikultural, jadi kami memastikan bahwa pegawai harus punya rasa toleransi tinggi dalam memahami perbedaan yang ada, dalam hal ini pendiri yayasan pernah berpesan agar kami memprioritaskan alumni. Karena paradigma berpikir pegawai inilah yang nantinya akan mewarnai pola pikir peserta didik di lingkungan yayasan.”

Dari pemaparan tersebut diatas, menunjukkan bahwa input SDM di yayasan Darut Taqwa diperhatikan dengan sungguh-sungguh, sebagai strategi pengembangan lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa. Rekapitulasi data Guru serta tenaga kependidikan Lembaga Pendidikan Formal Yayasan Darut Taqwa beserta pendidikan terakhir dan statusnya dalam yayasan sebagaimana terlampir.

2) Memperkuat kepemimpinan yayasan Darut Taqwa

Kepemimpinan dalam upaya membangun dan mengembangkan yayasan Darut Taqwa memerlukan dua keterampilan, yaitu keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial). Perilaku kepemimpinan yayasan dalam melaksanakan keterampilan ini memegang peranan yang sangat penting, perilaku kepemimpinan yang positif dan mendukung terhadap pengembangan dalam organisasinya akan lebih mencapai keberhasilan dibandingkan perilaku kepemimpinan yang hanya memerintahkan bawahan. Di yayasan Darut Taqwa, pendiri dan ketua yayasan sebagai top leader harus mampu memberikan

motivasi dan dorongan kepada seluruh SDM agar bekerja secara maksimal sehingga cepat mewujudkan pengembangan lembaga yang unggul dan berkualitas. Bapak Mubarak, M. Pd menyampaikan bahwa:

“Motivasi terbesar kami dalam bekerja adalah melihat keteguhan niat dan semangat pendiri, beliau selalu memberikan contoh dan teladan agar bekerja tanpa pamrih, tanpa mengenal putus asa, dan tanpa berpikir apa imbalannya. Sehingga kami juga kadang malu, jika beliau saja bisa demikian, kenapa kami tidak, kami hanya sedang berupaya untuk mengabdikan kepada beliau dan meniru apa yang sudah beliau contohkan.”

Dari penjelasan tersebut, kita dapat memahami bahwa pimpinan yayasan Darut Taqwa mempunyai peran kepemimpinan yang efektif bagi SDM yang ada dibawahnya, beliau tidak menjadi tipe pemimpin yang otoriter, namun demokratis dan partisipatif, hal ini dibuktikan dari caranya menggerakkan sdm di yayasan ini dengan memberikan contoh dan tauladan, sehingga potensi kerja SDM dibawahnya dipompa dari dalam diri individu masing-masing, tidak berdasarkan keterpaksaan dan rasa tertekan. Jadi motivasi dan dorongan seorang pimpinan sudah pasti akan mempengaruhi kinerja SDM dibawahnya, dan berdampak pada kualitas pengembangan di yayasan itu sendiri. Namun beberapa syarat dalam pelaksanaannya juga harus diperhatikan, seperti komunikasi yang baik, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak M. Washil, S. Pd. I, bahwa:

“Romo kyai adalah orang yang sangat sabar, beliau tidak pernah mengeluarkan kata-kata yang kasar atau tidak pantas didengar oleh siapapun, bahkan ketika dalam keadaan marah atau kesal, meskipun beliau adalah orang nomor 1 di yayasan Darut Taqwa ini, beliau menyampaikan masukan ataupun teguran kepada kami dengan bahasa yang baik. Begitu pula dengan Gus Kaji, beliau juga orang yang *kalem* dan lembut, tidak memiliki arogansi dan sangat ramah kepada siapapun.”

Selain itu yayasan ini juga berazaskan musyawarah, artinya dalam berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam mengambil sebuah keputusan, pimpinan yayasan selalu melibatkan SDM yang ada dibawahnya, terutama pihak- pihak yang berkepentingan. Bapak Hambali M, SI menyampaikan babhwa:

“Membangun dan mengembangkan yayasan Darut Taqwa ini tidak akan bisa terlaksana dengan baik, jika ada pihak-pihak berkepentingan yang tidak mendukung, istilahnya membuat *kesroh* gitu mba ya, jadi setiap ada kebutuhan untuk pembangunan dan pengembangan, pimpinan mengintruksikan agar kita selalu bermusyawarah. Hal ini agar semua pihak memahami maksud dan tujuan pimpinan, serta meminimalisir adanya konflik dan pertentangan dari internal yayasan, yang berdampak pada ketidak makismalan pelaksanaan program kegiatan.”

Partisipasi dan pemaksimalan potensi yang dimiliki oleh internal yayasan adalah sebuah tindakan terbaik yang harus dilakukan oleh pimpinan sebuah lembaga pendidikan, karena dengan begitu SDM yayasan Darut Taqwa dapat saling mendukung, dan bekerja optimal sesuai dengan tupoksi masing- masing dalam pengembangan yayasan dan pemimpin juga bisa meminimalisir konflik diinternal yayasan. Hal yang serupa juga disampaikan oleh Dr. Saifullah, M. HI bahwa:

“Dalam pengembangan lembaga diyayasan ini, kami tidak pernah memaksakan diri, yang pertama sduah pasti niat, terutama dari keinginan pribadi pendiri untuk segera merespon kebutuhan masyarakat. Tetapi sebelum memerintahkan untuk eksekusi kegiatan, beliau selalu mengadakan musyawarah terlebih dahulu.”

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemimpin puncak, atau pendiri yayasan. Kemudian Direktur atau ketua yayasan Darut Taqwa, dan selanjutnya dimasing-masing lembaga pendidikan juga terdapat seorang pemimpin atau yang disebut Kepala Sekolah ditingkat lembaga pendidikan dan Rektor ditingkat Universitas. Dalam ilmu manajemen kita mengenal istilah pengorganisasian atau dalam bahasa operasionalnya disebut sebagai pembagian kerja

dan wewenang. Begitu juga yang terjadi di yayasan Darut Taqwa, pimpinan yayasan selain memberikan motivasi, juga bertugas untuk memberikan arahan, sekaligus pengawasan dan supervisi kepada pimpinan lembaga, dan pimpinan lembaga mempunyai tugas dan kewajiban yang sama kepada SDM yang ada dibawahnya.

Agus Sholechuddin menjelaskan, bahwa:

“Pengembangan yayasan dan pengembangan nilai- nilai multikultural di yayasan ini melibatkan seluruh civitas, orang sebanyak ini tidak selamanya berjalan lurus sesuai dengan yang diharapkan. Adakalanya lelah, jadi ngelantur, atau adakalanya imannya menurun, jadi ngawur. Apalagi jika dikaitkan dengan pendanaan. Oleh karena itu kami dan dibantu oleh pendiri selalu memberikan pengawasan kepada pimpinan lembaga agar tetap konsisten dan komitmen mengembangkan yayasan. Makanya kita adakan pertemuan rutin, gunanya ya itu, agar dapat saling mengawasi, saling mengingatkan. Untuk SDM dibawahnya ya apa kata pimpinan masing-masing.”

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah masing- masing lembaga tentu mempunyai banyak model dan tipe, sesuai dengan karakter kepemimpinan masing-masing dan kebutuhan lapangan. Supervisi adalah hal penting yang tidak boleh terabaikan oleh pimpinan lembaga, peran seorang pimpinan sangat dibutuhkan dalam hal ini. Kaitannya dalam pengembangan lembaga di yayasan Darut Taqwa, setiap guru bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, dan pegawai bertanggungjawab untuk meningkatkan kualitas informasi dan layanan yang dibutuhkan oleh yayasan dan masyarakat pengguna jasa yayasan Darut Taqwa. Selanjutnya pihak lain yang terlibat secara langsung adalah SDM Yayasan dalam menentukan kebijakan, pengelola anggaran seta pengadaan barang dan jasa. Ketika pemimpin yayasan ini mampu mengorganisir dan mengelola semua sumber daya tersebut dengan baik, maka yayasan Darut Taqwa akan mudah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan seperti saat ini.

3) *Membangun Branding Image: Yayasan Darut Taqwa sebagai Institusi Pendidikan Multikultural*

Dalam upaya membangun *Branding Image* atau citra sebuah institusi pendidikan sebagai yayasan berbasis multikultural memang tidak dapat dibebankan hanya kepada salah satu pihak saja, namun pelaksanaannya diperlukan kerja sama seluruh komponen yayasan. Dalam berkembangannya, yayasan Darut Taqwa mulai berani menampilkan dirinya sebagai yayasan multikultural yakni pada tahun 2006, tepat saat peresmian Universitas Yudharta yang dihadiri oleh Bapak Bangsa, sebuah gelar yang disematkan pada K. H. Abdurrahman Wachid. Dalam peresmian tersebut diadakan pula dialog kebangsaan yang dihadiri oleh beberapa tokoh Agama, hal ini sontak menimbulkan reaksi yang luar biasa dari masyarakat, tidak terkecuali yayasan pendidikan Islam lain yang berada di wilayah Pasuruan. Namun yayasan Darut Taqwa tetap percaya diri dan melanjutkan misinya untuk bermetamorfosis dari sebuah yayasan yang sebelumnya dikenal sebagai lembaga pendidikan salaf menjadi yayasan pendidikan berbasis multikultural seperti saat ini.

Dalam proses membangun citra yayasan Darut Taqwa tersebut, kualitas pemimpin yang dimiliki oleh yayasan sangat menentukan pencapaian tujuan tersebut, karena dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin merupakan sosok yang berpengaruh dalam menggerakkan sumber daya yang ada di yayasan Darut Taqwa. Apalagi bagi yayasan swasta, figure seorang pemimpin sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap citra yayasan yang dipimpinnya. Adapun strategi yang dipersiapkan oleh pendiri yayasan Darut Taqwa dengan didukung oleh direktur yayasan ini adalah dengan

mempersiapkan kondisi internal yayasan. Berdasarkan wawancara dengan Pendiri yayasan, langkah awal yang dilakukan oleh beliau yaitu:

“Kami memberikan contoh kepada anak-anak. Sejak awal berdirinya yayasan ini, saya sudah bertekad untuk menjadikan yayasan sebagai tempat yang dapat menerima siapapun tanpa pilih-pilih. Kami hadir untuk memberikan pemahaman bagaimana agar dapat hidup dengan bijaksana dalam berbangsa dan bernegara. Kami jelaskan bahwa asas Negara ini sudah benar sebagai Negara pancasila yang berlandaskan pada ketuhanan yang maha esa, ketuhanan ini maknanya luas, tergantung apa kepercayaannya. Kalau Islam ya Allah SWT, kalau pemeluk agama lain ya Tuhannya masing- masing.”

Dari hasil paparan tersebut diatas, dapat dipahami bahwa sebelum terbentuknya image multikultural yayasan Darut Taqwa yang dapat diterima oleh masyarakat, maka yayasan harus memulai dengan pembangunan pondasi yang kuat. Sehingga image tersebut akan terbangun dengan sendirinya dilingkungan masyarakat dengan kokoh. Civitas yayasan Darut Taqwa harus memahami betul makna multikultural yang dikembangkan di yayasan ini, seperti yang disampaikan oleh pendiri yayasan, bahwa pemahaman tersebut dapat dimulai dari pemahaman asas pancasila dalam Islam. Dan secara perlahan, pimpinan yayasan juga harus memastikan adanya upaya pengamalan multikultural di yayasan Darut Taqwa.

Dalam kesempatan lain direktur yayasan menyampaikan, bahwa:

“Strategi untuk menunjukkan *image* multikural yang menjadi basis institusi lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa adalah dengan melakukan persiapan dari internal yayasan, baru setelah kita siap, kita menunjukkan diri kita kepada masyarakat”

Dari penjelasan tersebut dapat kita ketahui bahwa dalam upaya meningkatkan *image* yayasan, beliau melakukan persiapan dan penataan yayasan dengan sebaik- baiknya. Dengan begitu yayasan dapat mengkaji dan

mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yayasan, dan dapat mencari beberapa upaya untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara berkelanjutan dengan melihat kondisi madrasah. Langkah yang diambil disusun atas segala pertimbangan dan persiapan yang matang dengan berupaya mencari segala peluang dan mengantisipasi kemungkinan ancaman dari luar sebagai upaya untuk membangun dan mempertahankan *image* yayasan Darut Taqwa berbasis multikultural.

Setelah mempersiapkan internal yayasan dalam pemahaman multikultural, langkah selanjutnya adalah menyusun berbagai program kegiatan multikultural di yayasan Darut Taqwa.

“Masyarakat luas perlu tahu, bahwa yayasan ini adalah yayasan yang berbasis multikultural, dan nilai- nilai multikultural yang dikembangkan di yayasan ini adalah sarana dakwah yayasan dalam mengedukasi masyarakat Indonesia untuk menciptakan toleransi antara umat beragama dan turut serta dalam upaya menimalisir radikalisme agama yang terus berkembang di dunia Internasioan!”

Di yayasan Darut Taqwa ini memang seringkali diselenggarakan berbagai kegiatan yang mengandung nilai- nilai multikultural, baik dalam kegiatan yang didesain dalam skala Internasional, Nasional, Regional maupun diinternal kelembagaan. Hal ini tidak lain dimaksudkan sebagai upaya yayasan memperkokoh pengamalan multikultural diinternal yayasan Darut Taqwa sendiri, yaitu bagi segenap civitas akademiknya. Maupun untuk masyarakat luas. Kegiatan multikultural yang diselenggarakan di yayasan Darut Taqwa sebagaimana terlampir.

Sejak yayasan Darut Taqwa ini dikenal masyarakat sebagai sebuah institusi pendidikan berbasis multikultural, yayasan ini semakin kencang langkahnya dalam pengembangan diri. Disisi lain mungkin karena memang yayasan ini semakin matang dan berpengalaman dalam kedewasaannya sebagai sebuah institusi pendidikan, namun kepemilikannya terhadap *image* sebagai yayasan yang berbasis multikultural memang tidak bisa diabaikan. Basis multikultural yang ditawarkan oleh yayasan Darut Taqwa menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat, sehingga semakin tinggi kepercayaan dari masyarakat untuk menggunakan jasa pendidikan di yayasan tersebut. Salah satu upaya memperkokoh implementasi multikultural adalah dengan internalisasi nilai multikultural dalam kurikulum pembelajaran, sampai saat ini yang sudah menerapkan kurikulum tersebut adalah Universitas Yudharta, sedangkan lembaga- lembaga formal dibawahnya masih belum, karena desain kurikulum tersebut masih dalam proses persiapan oleh pengurus yayasan Darut Taqwa.

4) Menghapuskan Dikotomi Pendidikan

Yayasan Darut Taqwa merupakan yayasan salafi modern, karena yayasan ini masih menggunakan kajian kitab kuning dalam lembaga pendidikan non formal sebagaimana lembaga pendidikan salaf, namun menggunakan pendekatan modern dalam kegiatan manajerial serta mendirikan lembaga pendidikan formal yang beradaptasi dengan tuntunan dan kebutuhan zaman yang semuanya sudah berbasis teknologi. Dr. Saifullah, M. H. I menyampaikan bahwa:

“kita ini harus mengalir dan mengikuti arus, tidak boleh diam ditempat, kebutuhan masyarakat apa, ya kita berusaha memenuhi, agar tidak tertinggal. Tapi juga tidak boleh lupa diri, harus tetap seimbang.”

Pemaparan yang disampaikan oleh Dr. Saifullah, M. H. I tersebut diatas sangat sederhana, namun memberikan arti yang mendalam. Jadi yayasan Darut Taqwa sebagai sebuah institusi yang sebelumnya bergerak dibidang keagamaan saja, kemudian merambah ke bidang pendidikan adalah dengan alasan yang sangat realistis, yaitu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Namun tetap mempertahankan nilai-nilai salafi sebagai landasan dasar umat Islam di Indonesia dalam memahami agama sebagaimana yang diwariskan para wali dan pembawanya di Indonesia. Jadi tidak ada kecenderungan yang mencolok diantara keduanya, baik pendidikan agama yang diajarkan dalam lembaga pendidikan non formal, maupun pengetahuan umum yang diajarkan dalam lembaga pendidikan formal saling berjalan dengan seimbang. Keduanya dikelola dengan manajemen yang professional di yayasan Darut Taqwa. Ini menunjukkan tidak adanya dikotomi pendidikan di yayasan Darut Taqwa. Hal ini menjadi salah satu strategi yang membuat yayasan ini dapat terus berkembang.

5) Mengembangkan Strategi Pendidikan

a. *Strategi Issue Substantive*

Strategi ini merupakan sebuah strategi yang menyajikan program komprehensif yang sedang berkembang saat ini, dalam hal ini, yayasan perlu beradaptasi dan membutuhkan sebuah kemampuan untuk membaca sebuah *trand* yang sedang berkembang, misalnya dalam penggunaan teknologi. Yayasan Darut Taqwa saat ini

memiliki peserta didik dan santri dari berbagai wilayah di Indonesia, meskipun secara geografis yayasan ini terletak disuatu desa yang jauh dari pusat pemerintahan, yakni di Dusun Pandean Desa Sengonangung Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan. Masyarakat dari berbagai daerah mendapatkan informasi tentang yayasan ini dengan berbagai cara, diantaranya adalah dengan adanya informasi dari masyarakat yang *notabane* nya adalah alumni, pengajar maupun jama'ah dari yayasan ini, atau ada juga yang mendapatkan informasi berbasis online, baik dari *website* maupun media sosial dan ada juga yang mendapatkan informasi yayasan dari beberapa buku terbitan yayasan ini. Nira Rodliyah menyatakan, bahwa:

“Awalnya, saya mengetahui yayasan Darut Taqwa ini dari guru di daerah saya, jadi dia adalah alumni sini, kemudian saya mencari tahu lagi dari internet, jadi ternyata yayasan Darut Taqwa ini juga memiliki website, channel *youtube*, akun instagram dan juga FB. Jadi dari internet inilah saya memperoleh banyak informasi tentang yayasan Darut Taqwa dan lembaga pendidikan yang dimilikinya, kemudia saya mengajak teman- teman saya untuk menuntut ilmu disini. Mereka juga mencari informasi tentang yayasan ini melalui internet dan informasi dari guru kami di SD.”

Pernyataan tersebut, memberikan suatu informasi kepada kita bahwa system Informasi yang dimiliki oleh yayasan Darut Taqwa memberikan kontribusi signifikan dalam upaya yang dilakukan oleh yayasan ini untuk mengembangkan diri. Terbukti dari salah seorang santri yang berasal dari Riau memutuskan yayasan Darut Taqwa sebagai penyedia jasa layanan pendidikan yang dipilihnya.

Dengan begitu menjadi alasan penting bagi yayasan Darut Taqwa untuk meningkatkan kualitas system informasi dan layanan, karena hal ini dapat menjadi salah satu langkah strategis yang dapat dipilih oleh yayasan untuk terus mengembangkan diri, dan menarik konsumen atau calon peserta didik dari berbagai

daerah di Indonesia seperti saat ini. Keterjangkauan peserta didik dari berbagai daerah di yayasan ini didukung dengan keberadaan asrama atau pondok pesantren yang berada di bawah naungan yayasan satu paket dengan pendidikan non formalnya, yaitu Madrasah Diniyah dan Madrasatul Qur'an. berikut data santri dan asal daerahnya:

Tabel 4.5 : Data Santri dan Asal Daerah

No	Daerah Asal Santri	Jumlah
1	Pasuruan	2203
2	Mojokerto	261
3	Malang	222
4	Sidoarjo	322
5	Surabaya	85
6	Kab. Lain di Jawa Timur	138
7	Jawa Tengah	27
8	Jawa Barat	10
9	Luar Jawa	97
JUMLAH		3365

Selain itu, yayasan ini mempunyai sebuah organisasi yang diberi nama NEE “*Ngalah Entertainment Equipment*”, mereka adalah salah satu unit pengelola kegiatan dan event yang diselenggarakan di yayasan Darut Taqwa, dan mereka selalu mengabadikan setiap moment kegiatan tersebut dalam bentuk foto dokumentasi yang kemudian disebar luaskan melalui internet, baik website maupun sosial media.

Khoirul Anam, S. Kom menyampaikan bahwa:

“Sekarang kan memang era digital ya mba, hampir semua kalangan masyarakat kita adalah pengguna internet dan sosial media, jadi kita memanfaatkan peluang itu. Kita menjalin silaturahmi dengan para alumni dan kita juga mencoba untuk membuka pintu silaturahmi dengan masyarakat luas melalui media sosial, yah itung- itung sama media promosi yayasan Darut Taqwa gitu lah mba ya”

Dari pemaparan tersebut, dapat kita pahami bahwa yayasan Darut Taqwa mengelola system informasi yayasan dengan sangat baik dan serius, informasi dalam system tersebut terus diperbarui, sehingga dapat memberikan informasi yang akurat

tentang yayasan Darut Taqwa. Jadi tanpa mengenal batas tempat dan waktu, siapapun dapat mengakses informasi yang dibutuhkan terkait yayasan Darut Taqwa, mulai dari profil lembaga, lembaga pendidikan yang dimiliki, kurikulum yang digunakan, sarana dan prasarana yang disediakan, ideology dan nilai-nilai yang diajarkan, lengkap dengan kegiatan yang diselenggarakan. Peningkatan pelayanan bagi masyarakat melalui system informasi ini dijadikan strategi yang dikelola dengan baik oleh yayasan Darut Taqwa sebagai upaya untuk mengembangkan diri, harapannya adalah semakin banyak masyarakat yang mengenal yayasan Darut Taqwa tanpa ada batasan waktu dan tempat.

b. Strategi Bottom-up

Sebagai sebuah institusi yang besar, yayasan Darut Taqwa harus dapat memahami kebutuhan setiap lembaga yang ada didalam naungannya, apalagi yayasan ini tidak hanya bergerak dalam bidang pendidikan, namun juga keagamaan, sosial kemsayarakatan dan perekonomian. Hal ini sebagaimana terdapat dalam visi dan misi yayasan Darut Taqwa. Agar dapat berjalan dengan seimbang, yayasan sangat demokratis dalam menjalankan manajemennya. Bapak Hambali, M. S. I menyampaikan:

“Kita menggunakan asas musyawarah di yayasan ini, setiap program dan permasalahan akan selalu kita musyawarahkan dulu secara bersama, termasuk ketika pendiri punya keinginan untuk mengadakan kegiatan atau pembangunan, juga selalu mengundang kita untuk musyawarah”

Penjelasan diatas memberikan pemahaman bahwa pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di yayasan ini berdasarkan asas musyawarah. Artinya setiap elemen berkepentingan dipersilahkan untuk menyampaikan pendapatnya,

termasuk juga kebutuhannya sesuai dengan porsinya masing-masing. Selain itu bapak Hambali, M. S. I juga menambahkan:

“Iya mba, kita sadar bahwa yang paling memahami kondisi lembaga masing-masing adalah mereka yang ada didalamnya, jadi sistemnya adalah *bottom-up*. Setiap lembaga berhak mengajukan program dan mengusulkan apapun kepada yayasan, baik dalam urusan perekrutan tenaga pendidik, pengadaan barang atau jasa, dan sesuai kebutuhan mereka.”

Selain itu, kepedulian yayasan dalam menampung aspirasi lembaga dibawahnya ini juga berkaitan dengan perencanaan pengembangan lembaga pendidikan, seperti dalam penyusunan rencana kerja dan rencana pengembangan lembaga. bapak Saifullah, M. H. I menjelaskan:

“Kalau diranah pendiri, rencana pengembangan yayasan disebut dengan *Grand Strategy*, kalau diranah pengurus yayasan disebut dengan Program Kerja, dan kalau di lembaga masing-masing juga harus ada perencanaan, atau biasanya disebut Renstra. Kita yang di yayasan dan juga pendiri akan mengakomodir renstra tersebut.”

Dari pemaparan yang disampaikan oleh bapak Hambali dan Bapak Saifullah, M. H. I diatas, memberikan penjelasan bahwa yayasan Darut Taqwa menggunakan strategi *bottom-up*, yakni tumbuh dan berkembang dari bawah, dalam hal ini dari manajemen setiap lembaga pendidikan kepada manajemen puncak ditingkat yayasan.

c. *Strategi Deregulatory*

Strategi *deregulatory* merupakan sebuah strategi yang digunakan di yayasan Darut Taqwa dalam mengembangkan diri. Strategi ini mengandung makna bahwa, yayasan mempunyai banyak inovasi yang tidak terkungkung atau terbatas oleh aturan-aturan dari pihak diluar yayasan. Seperti yang dijelaskan oleh Dr. saifullah, M. H. I:

“Yayasan ini didirikan secara mandiri, dengan mengacu pada asas Pancasila dan prinsip Thariqah An-Naqshabandiyah, jadi ya setiap kegiatan dan program kiblatnya dua hal itu. Sebagai lembaga pendidikan di Indonesia, kita memenuhi standar minimal pendidikan yang ditetapkan pemerintah, tapi selebihnya kita sesuaikan dengan kebutuhan masyarakat saja, bukan semata-mata kebutuhan pemerintah.”

Penjelasan ini memberikan pemahaman bahwa yayasan Darut Taqwa tetap mematuhi peraturan yang sudah menjadi kebijakan pemerintah, namun bukan berarti mengunci inovasi dan pengembangan yayasan sebagai sebuah institusi yang berdikari. Berdasarkan observasi yang sudah peneliti laksanakan, manajerial di yayasan ini dalam hal pendidikan memang mempunyai otonomi yang lebih besar dalam mengembangkan kurikulum satuan pendidikan, seperti halnya dalam penentuan kalender pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, dan penambahan muatan kurikulum. Hal ini sebagaimana di sampaikan bapak Mubarak, M. Pd, bahwa:

“Dalam implementasi visi misi “religius pluralistik”, kita sedang menyiapkan kurikulum mata pelajaran multikultural dan aswaja ala Ngalah untuk diterapkan di seluruh lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa, tujuannya adalah untuk lebih menekankan pemahaman peserta didik tentang konsep yang diusung di yayasan ini.”

d. Strategi Cooperative

Strategi ini merupakan sebuah langkah yang dipilih oleh yayasan Darut Taqwa untuk melibatkan masyarakat atau alumni sebagai bentuk kerja sama dalam pengembangan yayasan Darut Taqwa. Yayasan Darut Taqwa ini secara kuantitas dapat dilihat berkembang dengan begitu pesat dari keberadaan gedungnya yang menjulang tinggi, tentu saja hal ini dapat terlaksana dengan dukungan pembiayaan yang kuat. Namun sampai sejauh ini hampir tidak ada halangan yang berarti dalam hal pembiayaan seperti yang dihadapi oleh yayasan swasta pada umumnya. Hal ini

karena besarnya dukungan dari masyarakat luas, tanpa terbatas struktur yang ada di yayasan Darut Taqwa.

Bapak Hambali, M. SI menjelaskan bahwa;

“Kepercayaan dan antusias masyarakat sangat tinggi dalam hal pendanaan untuk pengembangan yang dilaksanakan oleh yayasan Darut Taqwa, jadi jika dalam hitungan matematika struktur yayasan ini mungkin tidak bisa melaksanakan pembangunan dan pengembangan seperti yang saat ini sudah dilakukan, namun karena keberadaan kultur yang baik, yayasan ini bisa melaksanakan pembangunan dan pengembangan yayasan Darut Taqwa seperti saat ini.”

Dari penjabaran diatas, sudah sangat jelas bahwa selain kemandiriannya dalam berwirausaha, yayasan ini berdiri dan berkembang atas dukungan dan peran serta masyarakat secara luas, siapapun itu tanpa ada batasan struktur organisasi. Bapak Hambali, M. S. I menambahkan:

“Hal pertama yang membentuk kultur dan antusiasme masyarakat adalah figure pendiri, pendiri menjalin komunikasi dan hubungan persahabatan yang sangat baik dengan semua golongan, termasuk pihak- pihak swasta, baik muslim maupun non muslim. Sehingga sewaktu mereka berkunjung ke yayasan Darut Taqwa, tidak jarang mereka menawarkan dan meninggalkan dana untuk dihibahkan kepada kepentingan yayasan, bahkan kepada pribadi pendiri.”

Dari pemaparan diatas, dapat dipahami bahwa pendiri yayasan secara khusus, dan semua elemen yang ada di yayasan Darut Taqwa menjalin komunikasi dan persahabatan yang baik dengan semua golongan tanpa membedakan siapa, darimana asalnya dan apa agamanya. Hal ini mencerminkan adanya pengamalan nilai multikulturalisme yang tinggi oleh yayasan Darut Taqwa, sehingga dari sekedar hubungan baik, menjadi daya dukung yang luar biasa untuk pengembangan yayasan Darut Taqwa, terutama dalam bentuk material.

Kemudian, bapak Hambali, M. S. I juga menambahkan:

“Bentuk dukungan masyarakat itu bermacam-macam, terkadang juga tidak dalam bentuk uang tunai, tapi ketika yayasan sedang dalam proses pembangunan, ada

pihak yang menyumbangkan pasir, kayu, besi atau bahan bangunan yang lain, ada pula pihak yang mengirimkan tenaga kerja. Nah hal ini tentu tidak bisa dikalkulasikan dalam bentuk rupiah lagi oleh yayasan, belum lagi adanya keikhlasan dan budaya gotong royong yang masih berkembang di yayasan ini, masyarakat sekitar rutin mengadakan ro'an (kerja bakti) setiap hari jum'at."

Jadi, selain bentuk bantuan berupa material, yayasan juga menerima dukungan dari masyarakat dalam bentuk non material. Bentuk material ataupun non material sesungguhnya sama-sama dibutuhkan oleh yayasan ini. Yayasan Darut Taqwa sangat menyadari, bahwa kemandirian dalam pembiayaan belum sepenuhnya dapat diwujudkan oleh yayasan, sehingga yayasan ini menjadikan kerja sama dan silaturahmi dengan masyarakat sebagai salah satu strategi yang digunakan untuk mengembangkan yayasan Darut Taqwa. Kerja sama dan silaturahmi tersebut tidak akan berakhir dengan yayasan yang berupaya menjaga amanah yang sudah diberikan oleh masyarakat, salah satunya adalah dengan transparansi anggaran dan upaya yayasan untuk terus memperbaiki kualitas diri. Dengan begitu masyarakat, termasuk juga alumni dengan suka rela ikut andil dalam pembangunan dan pengembangan yayasan Darut Taqwa.

Selain masyarakat sekitar dan pihak swasta, yayasan Darut Taqwa juga meningkatkan peran alumni. Alumni yayasan Darut Taqwa tersebar diberbagai pelosok Negeri, dan memiliki profesi yang beragam. Peranan alumni dilingkungannya masing- masing dan dalam profesinya masing- masing juga memberikan dampak yang cukup signifikan dalam pengembangan yayasan darut Taqwa, baik dari segi finansial maupun promosi. Alumni yang mempunyai pengaruh yang besar dilingkungannya karena pengetahuan atau jabatannya, berperan dalam mempromosikan yayasan Darut Taqwa agar masyarakat semakin mengenal dan

menggunakan jasa pendidikan di Yayasan Darut Taqwa. Bapak Aminullah, M. A. P memaparkan:

“Alumni Yayasan ini banyak sekali ya mba, karena santri disini kan berasal dari berbagai daerah, yah memang sebagian besar dari wilayah pasuruan dan sekitarnya, cuman kita juga punya alumni sampai diluar kabupaten pasuruan, dan diluar pulau, ada Kalimantan, kepulauan Riau dan banyak lagi yang lainnya. Nah peranan alumni ini cukup signifikan, disamping memberikan peranan finansial dengan menjadi donatur, mereka juga bisa menjadi agen promosi. Minimal dari para alumni itu, saudaranya atau tetangganya juga ikut sekolah disini.”

Sedangkan alumni yang mempunyai kondisi finansial yang mapan, berperan dalam memberikan bantuan dana untuk perkembangan dan pembangunan yayasan.

Hal ini sebagaimana penjelasan dari bapak Aminullah, M. A. P:

“Kalau dari segi finansial, kita menjalin silaturahmi dengan mereka melalui majelis “Iksan: Ikatan Santri Ngalah” yang sudah dibentuk diberbagai daerah, dan mengadakan pertemuan rutin setiap bulannya, selain itu juga melalui jejaring internet, seperti media sosial. Jadi kalau ada acara di yayasan mereka sering datang, dan tidak jarang mereka memberikan bantuan dana untuk pengembangan yayasan, atau terkadang mereka berinfaq melalui transfer jika memang terlalu jauh dan tidak bisa datang secara langsung.”

Pemaparan diatas, memberikan penjelasan kepada kita bahwa meningkatkan peranan alumni dan masyarakat dapat dilakukan dengan menjalin silaturahmi melalui media berbasis online, salah satunya adalah media sosial, baik aplikasi whatsapp, facebook, dll. Ketika silaturahmi itu terjalin dengan baik, maka kontribusinya akan sangat besar bagi yayasan, baik dalam bentuk moril maupun materil. Jadi hal tersebut harus dikelola dengan baik, sehingga menjadi salah satu strategi yang dapat mendukung pengembangan lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa.

6) Menggali Potensi Wirausaha: Upaya Menuju Kemandirian Institusi

Yayasan Darut Taqwa adalah institusi yang bergerak dibidang pendidikan, sosial-kemasyarakatan dan perekonomian, kenapa perekonomian? Karena disamping ingin mengajarkan wirausaha kepada peserta didiknya, yayasan ini tidak ingin menjadi suatu institusi yang membebani masyarakat, tidak mandiri dan terhalang perkembangannya karena faktor pendanaan. Unit kelembagaan dibawah yayasan Darut Taqwa yang bergerak dalam bidang perekonomian adalah Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) Darut Taqwa, Duta Suara (Radio), Ngalah Tv, Duta Collection (Konveksi), Garuda Sound System (lengkap dengan syuting), ALfamart (keikutsertaannya dalam friendchise/ waralaba) dan Duta Advertising (percetakan). Unit usaha yang dimiliki oleh yayasan Darut Taqwa ini keberadaannya turut mendukung kemandirian Yayasan dalam mengembangkan diri.

Bapak Hambali, M. SI menyampaikan, bahwa:

“Sumber pembiayaan yang dimiliki oleh Yayasan Darut Taqwa diantaranya adalah (1) Dana bantuan BOS dari pemerintah, namun dana ini tidak dapat diandalkan karena memang turunnya tidak dapat dipastikan, (2) Donatur dari perorangan maupun pihak swasta, jam’iyah yang mengikuti rutinan di yayasan Darut Taqwa ini jumlahnya sangat banyak, dan sebagian besar diantara mereka adalah donator yayasan. Kemudian pihak swasta juga mendukung pengembangan yayasan dalam bidang pendanaan, seperti PT. Sadana, PT Sampoerna dan banyak lagi yang lainnya. (3) Wirausaha yayasan.”

Dari penjelasan diatas dapat kita pahami bahwa sumber pendanaan yayasan Darut Taqwa yang paling menunjang perkembangannya adalah dari wirausaha yayasan dan donatur atau bantuan dari pihak swasta. Selain bantuan dari pemerintah yang tidak bisa diandalkan, pendiri memang tidak mengizinkan yayasan untuk mengajukan bantuan atau proposal kepada pemerintah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Dr Saifullah, M. HI, bahwa;

“Kami tidak pernah mengajukan bantuan dana kepada pemerintah, dan pendiri juga tidak mengizinkan, agar kami tetap mandiri. Pernah ada bantuan, tetapi pengadministrasiannya *njlimet* dan *ruwet*, bahkan kadang harus ada manipulasi pelaporan. Jadi kami memutuskan untuk lebih mandiri dalam pendanaan”

Unit usaha yang dimiliki oleh yayasan ini cukup banyak, dan masing-masing sudah memiliki mangsa yang pasar yang jelas, meskipun sebenarnya lebih banyak berkembang dilingkungannya sendiri, namun profitabilitasnya setiap bulan sudah cukup besar, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk perkembangan yayasan. Misalnya seperti pernyataan yang disampaikan oleh salah satu pengelola *duta collection* sebagai berikut;

“Sebelum didirikannya *duta collection*, yayasan mengeluarkan dana yang cukup besar setiap tahunnya untuk pembuatan seragam, karena kebutuhan seragam bisa sampai puluhan ribu potong, bayangkan saja mba, lah wong dari PAUD sampai Universitas kan ada seragamnya, dari *madin children* sampai *mu'allimin mu'allimat* juga ada seragamnya, gurunya pun juga pakai seragam semua. Nah kita biasanya memakai jasa konveksi dari luar yayasan, keuntungannya juga untuk mereka, tapi sekarang kita mengerjakan itu sendiri, jadi keuntungannya juga bisa dipakai kembali untuk kepentingan kita.”

Pemaparan diatas adalah salah satu contoh, unit usaha di yayasan Darut Taqwa yang sudah bisa diukur profitabilitasnya dan memberikan kontribusi dalam pembangunan dan pengembangan diri di yayasan ini. Unit usaha yang lainpun juga demikian, mereka bergerak dibidang masing-masing dan tetap dalam pengawasan dari induknya, yaitu pengurus yayasan Darut Taqwa. Selain dari keuntungan profit, unit usaha yang bergerak dibidang *advertising (percetakan)* atau penyiaran juga memberikan dampak yang besar bagi perkembangan yayasan Darut Taqwa, karena unit usaha tersebut juga dapat dijadikan sebagai media informasi sekaligus promosi.

B. Temuan Penelitian

Dari paparan diatas, maka temuan penelitian adalah sebagai berikut:

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Perencanaan Strategi di Yayasan Darut Taqwa	1. Merumuskan Tujuan, Visi dan Misi yayasan Darut Taqwa 2. Merumuskan keadaan yayasan Darut Taqwa saat ini 3. Menyusun Analisis SWOT 4. Pengembangan alternative, Menentukan kebijakan dan pengorganisasian kerja
2.	Langkah Strategis Pengembangan Yayasan Darut Taqwa	1. Membangun kekuatan internal yayasan 2. Memperkuat Kepemimpinan yayasan Darut Taqwa 3. Membangun Branding Image: Yayasan Darut Taqwa sebagai Institusi Pendidikan Multikultural 4. Menghapuskan Dikotomi Pendidikan 5. Penerapan Strategi Pengembangan Pendidikan 6. Menciptakan kemandirian yayasan dengan pengembangan kerirausahaan

--	--



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan paparan data dan hasil temuan penelitian terkait pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa sebagaimana bab IV, maka pada bab V ini akan dibahas hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti sebagai berikut: 1) Perencanaan strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa, dan 2) Langkah strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa

A. Perencanaan Strategi Pengembangan Yayasan Darut Taqwa

Sangat populer dalam wacana manajemen bahwa "siapa yang gagal membuat rencana maka ia merencanakan kegagalan". Betapa pentingnya membuat perencanaan dalam segenap kegiatan manusia, sehingga George Terry sejak awal menempatkan planning sebagai fungsi pertama dalam manajemen. Perkembangan jangkauan keorganisasian telah menyebabkan perkembangan model perencanaan. Perencanaan konvensional yang bersifat jangka pendek tidak lagi relevan dengan tuntutan organisasi yang bermimpi besar, seperti *go international*. Sehingga beberapa organisasi memikirkan sebuah rencana berskala besar dan bersifat jangka panjang. Inilah titik mula lahirnya perencanaan strategis yang akhirnya diadopsi oleh berbagai organisasi di dunia, termasuk di Yayasan Darut Taqwa. Jika diamati, hampir tidak ada lagi lembaga pendidikan di dunia yang tidak mengadopsi pendekatan strategik dalam pengelolaannya. Setiap memasuki halaman sekolah kita akan disuguhi bacaan tentang visi, misi, dan tujuan sekolah. Begitupula dengan yang terjadi di Yayasan Darut Taqwa. Ini menjadi

penanda bahwa pendekatan strategik dalam pengelolaan sekolah merupakan *trend* besar saat ini.

Yayasan Darut Taqwa adalah salah satu contoh institusi pendidikan besar yang berkembang begitu pesat dari tahun ketahun, untuk dapat menjadi seperti saat ini tentu banyak hal yang disiapkan sebelumnya, termasuk konsep perencanaan yang matang dan power kepemimpinan yang besar. Dalam berbagai wawancara dan observasi yang sudah dilakukan oleh peneliti, elite yayasan Darut Taqwa satu suara dalam memahami konsep perencanaan pengembangan yayasan ini, namun sangat disayangkan konsep itu belum teradministrasi dengan baik dalam bentuk dokumen renstra. Kendati demikian, pengurus yayasan Darut Taqwa sangat memahami akan kebutuhan dokumen tersebut, sehingga sampai penelitian ini selesai dilaksanakan, pengurus yayasan Darut Taqwa yang merupakan jajaran kepengurusan baru masih dalam ikhtiarnya untuk menyelesaikan dokumen renstra tersebut. Dalam sebuah organisasi, apalagi organisasi sebesar yayasan Darut Taqwa, menyusun sebuah perencanaan adalah hal yang mutlak harus dilaksanakan. Selama 33 tahun yayasan ini berdiri, yang selalu dilaksanakan setiap kepengurusan adalah menyusun program kerja, dan dokumen tersebut pula yang dijadikan acuan pengembangan di yayasan Darut Taqwa, atau yang biasa disebut sebagai perencanaan dalam ilmu manajemen.

Hal ini mengindikasikan adanya kesadaran dari struktural kepengurusan yayasan Darut Taqwa tentang manfaat perencanaan dalam mengembangkan organisasi, karena dengan perencanaan yang matang, organisasi akan terarah dalam mngambil susatu kebijakan dan melaksanakan program, sehingga terjadi optimalisasi sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Sebagaimana Nawawi yang mengemukakan

sembilan manfaat perencanaan dalam pengembangan suatu organisasi sebagai berikut: 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; 2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; 3) memungkinkan pemimpin memahami keseluruhan gambaran; 4) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; 5) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; 6) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; 7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; 8) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan 9) menghemat waktu, usaha dan dana.

Yayasan Darut Taqwa merupakan sebuah institusi yang berjalan beriringan dengan misi keagamaan, sebagai yayasan yang lahir dari rahim pondok pesantren, yayasan ini didirikan oleh seorang kyai yang sampai saat ini masih mengambil andil besar dalam mengembangkan yayasan Darut Taqwa. Sebagai pendiri, beliau selalu mempunyai pertimbangan yang matang dalam setiap kebijakan yang diambil untuk pengembangan yayasan, meski saat ini beliau tidaklah sendiri, karena pengurus yayasan sudah berperan sebagai pelaksana yang juga mempunyai tanggungjawab besar dalam pengembangan yayasan. Dalam kurun waktu hanya 33 tahun, yayasan ini mampu mendirikan Sembilan lembaga pendidikan formal, tiga lembaga pendidikan non formal dan juga pendidikan informal dengan ribuan jamaah. Keberadaan lembaga pendidikan tersebut sudah direncanakan oleh pendiri jauh sebelum perkembangannya hari ini, hal ini menunjukkan bahwa beliau mempunyai konsep perencanaan yang matang dan terukur, sehingga perencanaan yang sudah dibuat tidak sekedar menjadi rencana yang tidak dapat terealisasikan. Oleh karena itu perlu menjadi pemahaman bersama bahwa, terdapat berbagai syarat yang harus dipenuhi dalam menyusun sebuah perencanaan.

Syarat-syarat yang dimaksud antara lain: 1) perencanaan pengembangan pendidikan harus didasarkan pada tujuan yang jelas, 2) bersifat realistis dan praktis, 3) memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan secara mendetail sehingga mudah dipedomani dan dijalani, 4) memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi serta situasi sewaktu-waktu, 5) terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan menurut urgensinya masing-masing, 6) diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya, dan waktu, serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya, 7) diusahakan tidak terjadi penggantian pelaksanaan kegiatan.

Dalam proses panjang penyusunan perencanaan strategi pengembangan yayasan Darut Taqwa, tidak selamanya berjalan mulus tanpa adanya hambatan. Ada beberapa kesulitan yang ditemui oleh pengurus yayasan untuk dapat menyusun perencanaan tersebut, Kesulitan yang dihadapi dalam perumusan perencanaan pengembangan lembaga pendidikan diantaranya adalah: 1) Perencana yang kurang kompeten dibidangnya, 2) Kurangnya wewenang dalam penyusunan perencanaan, 3) Keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan, 4) Tidak adanya dukungan dari berbagai pihak atau elemen yang ada dalam organisasi, dan 5) Terjadinya perubahan perubahan situasi organisasi yang drastis.

Namun hal ini tidak berlaku di yayasan Darut Taqwa, karena dalam penentuan bidang dan pengorganisasian kerja yayasan ini punya pertimbangan yang matang, sehingga setiap SDM adalah mereka yang berkompeten dibidangnya. Selain itu yayasan ini memiliki kemandirian dalam pendanaan yang disupport dengan adanya wirausaha atau bisnis yang dimiliki oleh yayasan, sehingga program-program yang sudah

direncanakan dapat berjalan dengan baik. Kemudian, dalam proses perencanaan, yayasan ini melibatkan seluruh stakeholder, atau elemen SDM yang dimiliki oleh yayasan, sehingga satu dengan yang lain saling mendukung dan bekerja sama dalam mensukseskan proses perencanaan serta implementasinya di yayasan Darut Taqwa.

Dalam sebuah organisasi, perencanaan merupakan suatu kebutuhan dasar yang tidak dapat ditinggalkan. Beberapa tahapan dalam proses perencanaan di yayasan Darut Taqwa adalah, *yang pertama* merumuskan tujuan, *yang kedua* merumuskan keadaan, *yang ketiga* analisis internal dan eksternal (analisis SWOT), dan *yang keempat* pengembangan alternative. Keempat tahapan perencanaan diatas mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Stoner, sebagaimana dikutip Agus Sabardi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pengantar.

Tahapan dalam penyusunan perencanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa adalah sebagai berikut:

1. Menentukan Tujuan, Visi dan Misi Yayasan Darut Taqwa

Tahapan pertama dalam proses perencanaan di yayasan Darut Taqwa adalah merumuskan tujuan, visi dan misi yayasan. Dalam merumuskan tujuan, terdapat dua karakteristik pokok yang efektif, yaitu; (1) tujuan harus menantang (*challenging*) tetapi dapat dicapai (*attainable*), (2) tujuan harus spesifik, lebih bersifat kuantitatif dan dapat diukur. Lebih lanjut, Pearce dan Robinson berpendapat bahwa tujuan hendaknya dapat diterima (*acceptable*), lentur (*flexible*), dapat diukur (*measurable*), memberi motivasi (*motivating*), cocok (*suitable*), dapat dimengerti (*understandable*) dan dapat dijangkau (*achievable*). Perumusan tujuan telah dilaksanakan di yayasan Darut Taqwa, yang mana secara sederhana dikatakan oleh pendiri yayasan, bahwa

tujuan yayasan Darut Taqwa adalah untuk pengabdian dan kemanusiaan. Secara terperinci sudah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, yang mana tujuan tersebut kemudian di *breakdown* kembali dalam visi dan misi yayasan Darut Taqwa. Sebagaimana dalam teori diatas, tujuan yang ditentukan oleh yayasan Darut Taqwa telah memenuhi dua karakteristik pokok sebagai tujuan yang efektif, yaitu menantang (*challenging*) tetapi dapat dicapai (*attainable*), dan juga bersifat spesifik.

Dalam merumuskan tujuan yayasan, tentu melalui proses yang panjang dan dengan berbagai kajian serta pertimbangan. Sehingga tujuan tersebut terukur dan dapat diaplikasikan secara nyata. Secara garis besar, yayasan Darut Taqwa ini adalah sebuah institusi kelembagaan yang bergerak dalam bidang pendidikan, sosial kemasyarakatan, perekonomian dan keagamaan. Perwujudan dalam bidang pendidikan adalah dengan didirikannya lembaga pendidikan formal, dari jenjang PAUD sampai Perguruan Tinggi, Perwujudan bidang sosial kemasyarakatan dengan dibentuknya pendidikan informal, yaitu *thoriqah naqsabandiyah* dan rutinitas kemasyarakatan lainnya, serta pengembangan nilai-nilai multikultural dalam berbagai desain kegiatan. Selain itu yayasan ini juga memiliki klinik yang dibuka untuk umum, dan terjangkau biaya pengobatannya. Perwujudan dalam bidang perekonomian adalah dengan dibentuknya unit usaha yang ada di yayasan Darut Taqwa, diantaranya adalah Koppontren, duta collection, duta suara, Ngalah TV, Duta Advertising, Alfamart dan Garuda Sound System. Selanjutnya, perwujudan dalam bidang keagamaan adalah dengan didirikannya lembaga pendidikan non formal, diantaranya adalah pondok pesantren lengkap dengan asrama santri dan madrasah diniyah dari tingkat ula sampai ulya.

Perumusan misi, Menurut Sharplin Misi secara umum adalah "alasan keberadaan", yaitu deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa. Misi berkaitan erat dengan tujuan, jenis produk (*service*), teknologi dan customer (pasar). Akdon menegaskan bahwa target/ sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

Sebagai organisasi yang mapan, yayasan Darut Taqwa telah merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan yayasan sebagai landasan dan barometer setiap kegiatan yang dilaksanakan di yayasan tersebut. Visi yayasan yaitu, Menjadikan Yayasan Sebagai Institusi Yang Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang Berjiwa *Rohmatan Lil'alamin*. Sedangkan misi yayasan, yaitu *yang pertama*, Mendirikan Lembaga Pendidikan Formal, Non-Formal, Lembaga Perekonomian Dan Menyelenggarakan Kegiatan Sosial Keagamaan, serta *yang kedua*, Menanamkan Nilai-Nilai *Religius-Pluralistik* Kepada Seluruh *Stakeholders* Sebagai Pedoman Hidup Bermasyarakat Yang Berjiwa *Rahmatan Lil'alamin*. Basis Multikultural yang ingin dikembangkan di yayasan Darut Taqwa ini sudah dapat dipahami dari visi dan misi yayasan sebagaimana tersebut diatas, terutama dalam visi yayasan yang menyebutkan "sumberdaya manusia yang berjiwa *Rahmatan Lil'alamin* (Mengasihi seluruh alam)". Istilah tersebut mengindikasikan adanya upaya untuk memahami dan menerima segala sesuatu yang menjadi keniscayaan dalam kehidupan bermasyarakat yang beragam.

Keberagaman ini diistilahkan dalam konsep multikultural, sebenarnya lebih dari itu, multikultural bukan hanya mengandung arti kebudayaan yang beragam, tetapi dari keberagaman budaya tersebut diakui setara dan sederajat secara publik. Aspek “keragaman” yang menjadi substansi dari konsep multikultural dan kemudian berkembang menjadi sebuah gerakan yang disebut multikulturalisme, yakni gerakan yang bukan hanya menuntut pengakuan terhadap semua perbedaan yang ada, tetapi juga bagaimana perbedaan yang ada dapat diperlakukan sama sebagaimana seharusnya sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Hal ini terangkum dalam visi dan misi yayasan Darut Taqwa yang harus diwujudkan oleh seluruh *stakeholder* yang ada dilingkungan yayasan ini.

Perumusan visi, misi dan tujuan adalah hal utama yang harus disiapkan oleh sebuah institusi dalam bidang apapun, termasuk juga dalam bidang pendidikan. Perumusan visi, misi tersebut menjadi hal yang penting, karena hal tersebut menjadi pedoman dan panduan dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan di yayasan Darut Taqwa, agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang sudah dirumuskan.

2. Merumuskan Keadaan Yayasan

Dalam tahapan ini yayasan Darut Taqwa merumuskan dimana keadaan yayasan Darut Taqwa dengan beberapa indikator, yaitu: sejauh mana posisi yayasan dari tujuannya?, sumber daya apa yang sudah tersedia untuk pencapaian tujuan tersebut?, dan apa saja kendala yang dihadapi yayasan untuk mencapai tujuan?. Menganalisis keadaan yayasan ini harus ditunjang dengan data-data yang valid, seperti data sumber daya yang dimiliki, baik verbal maupun non verbal, data keuangan dan data pendukung lainnya. Secara garis besar, yayasan Darut Taqwa akan tetap berkembang

selama dukungan dari berbagai pihak terus berdatangan kepada yayasan dan sumber daya yang dimiliki terus dikembangkan potensinya. Karena selama 33 tahun berdirinya yayasan sampai saat ini, dua hal tersebut yang memberikan kontribusi besar dalam membesarkan yayasan ini.

Artinya yayasan ini tidak bersifat inklusif, melainkan terbuka dan melibatkan masyarakat secara umum dalam pengembangannya. Di samping itu, percepatan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang merambah ke lembaga pendidikan, semakin membuat kompleks kehidupan di yayasan Darut Taqwa, bukan sebaliknya. Kunci agar lembaga pendidikan tetap bertahan di tengah-tengah perubahan, adalah dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sedang mengalami perubahan. Perubahan sistem pendidikan yang dulunya bersifat sentralistik, sekarang menjadi desentralistik, dengan demikian halnya kurikulum dan sistem penilaian yang berlaku, seperti Kurikulum Berbasis Kompetensi yang merupakan kekuatan dan peluang besar bagi pihak sekolah untuk menyusun strategi baru dalam menghadapi kemajuan modern.

Dengan menganalisis posisi yayasan sebagaimana diatas, dan kemudian pada tahap berikutnya didukung dengan analisis SWOT, barulah yayasan dapat menentukan arah strategi dan kebijakan yang akan diambil dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa.

3. Analisis Internal dan Eksternal

Kunci agar lembaga pendidikan tetap bertahan di tengah-tengah perubahan, adalah dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk

menjadi bagian dari dunia baru yang sedang mengalami perubahan. Perubahan sistem pendidikan yang dulunya bersifat sentralistik, sekarang menjadi desentralistik. Demikian halnya kurikulum dan sistem penilaian yang berlaku, adalah suatu kekuatan dan peluang besar bagi pihak institusi pendidikan untuk menyusun strategi baru dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan.

Salah satu konsep baru yang diperkenalkan dalam manajemen lembaga pendidikan adalah analisis SWOT, yaitu suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang ada, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi utama yang menguntungkan bagi organisasi/lembaga pendidikan, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan bagi situasi pendidikan. Dalam analisis SWOT ini ada dua faktor yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan).

Analisis SWOT diistilahkan juga dengan *asesmen lingkungan*, yang mana ia terdiri dari dua unsur yaitu asesmen lingkungan eksternal dan asesmen lingkungan internal. Yayasan Darut Taqwa telah melakukan assesmen lingkungan dalam format Analisis SWOT sebagaimana telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya. Analisis SWOT ini terbagi dalam dua unsur, yaitu analisis internal organisasi yang berisi muatan kekuatan dan kelemahan Yayasan Darut Taqwa serta analisis eksternal organisasi yang berisi muatan peluang dan tantangan yang dipengaruhi oleh faktor

lingkungan di yayasan Darut Taqwa. Analisis tersebut dipahami dari keberadaan yayasan sebagai sebuah institusi yang selain bergerak dibidang pendidikan, juga bergerak dibidang keagamaan, sosial kemasyarakatan dan perekonomian.

Lembaga pendidikan Islam abad ke-21 atau milenium ketiga sangat ditentukan oleh seberapa jauh ia mampu eksis secara fungsional di tengah-tengah kehidupan global yang sangat kompetitif. Dalam situasi tersebut organisasi yang akan bisa bertahan (*survive*) adalah yang dapat mengubah tantangan menjadi peluang, dan dapat mengisi peluang tersebut secara produktif. Sementara itu faktor kepribadian atau moralitas yang baik akan menjadi satu daya tarik dalam berkomunikasi. Masa depan membutuhkan lembaga pendidikan yang kreatif, inovatif dan dinamis, terbuka, bermoral baik, mandiri atau penuh percaya diri, menghargai waktu, mampu berkomunikasi dan memanfaatkan peluang serta menjadikan pihak lain sebagai mitra. Masyarakat yang semakin maju dan terpelajar dalam memilih pendidikan untuk anaknya akan semakin banyak pertimbangan, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan tersebut yaitu: cita-cita dan gambaran hidup masa depan, posisi dan situasi sosial, serta agama.

Yayasan Darut Taqwa berupaya untuk dapat terus menyesuaikan diri dengan persaingan abad milenial, yaitu dalam merespon kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Inilah bentuk kebutuhan suatu lembaga dalam melakukan analisis internal maupun eksternal, dalam implementasinya di yayasan Darut Taqwa salah satunya adalah dengan menawarkan basis pendidikan multicultural sebagai branding yang dimiliki oleh yayasan ini. Pendidikan berwawasan multikultural saat ini sifatnya sangat *urgen* dalam kehidupan masyarakat, hal ini disebabkan dengan menguatnya

issue radikalisme yang mengatasnamakan agama dan banyaknya pergerakan yang tidak menghendaki keragaman yang ada di Indonesia. Padahal, kondisi masyarakat Indonesia yang bhineka tunggal ika telah tercermin dalam ideology pancasila, dan ini harus dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat, agar tetap tercipta kerukunan dan perdamaian dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pendidikan membawa andil besar dalam hal ini, oleh karena itu wawasan multikultural yang ditawarkan oleh institusi kelembagaan di yayasan Darut Taqwa dapat menjadi daya tarik tersendiri yang harus terus dikembangkan.

Sebagai suatu lembaga pendidikan swasta, yayasan Darut Taqwa harus memiliki keunggulan tersendiri, agar tidak tergerus dengan persaingan lembaga pendidikan lainnya yang juga terus melakukan inovasi dan pengembangan. Yayasan ini juga harus mampu mengevaluasi diri, untuk memahami hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki agar dapat terus mengembangkan diri. Analisis SWOT yang sudah dirumuskan oleh yayaysan Darut Taqwa, dapat mengantarkan yayasan ini untuk memahami posisinya, memahami kekuatannya dan berusaha mempertahankannya, memahami kelemahannya dan berusaha untuk memperbaikinya, memahami peluang-peluang yang dimiliki dan berusaha untuk memanfaatkannya dengan menjadikannya kesempatan mengembangkan diri, dan memahami ancaman-ancaman yang dapat menghalanginya untuk mengembangkan diri.

Setelah merumuskan analisis SWOT, yang seharusnya dilakukan adalah penentuan strategi, ketika tujuan atau arah telah ditentukan, strategi atau rencana untuk mencapai tujuan harus dibuat. Strategi harus mencakup semua aspek penting organisasi. Langkah dalam merumuskan strategi dapat didasarkan pada hasil analisis

lingkungan (SWOT), yaitu dengan membentuk empat strategi; (1) strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), (2) strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), (3) strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), dan (4) strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).

Dengan langkah-langkah strategis di atas pengembangan lembaga pendidikan Islam menuju *banchmark* tertentu akan mudah dicapai. Perencanaan strategik dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan pedoman kerja bagi lembaga pendidikan dalam kurun waktu 3- 10 tahun. Namun sayangnya, yayasan Darut Taqwa saat ini masih dalam proses penyusunan strategi tersebut, dan sampai penelitian ini selesai, strategi yang dimaksud belum juga terselesaikan. Selama 33 tahun berjalan, yayasan ini mengakui bahwa belum dapat tertib dalam bidang administrasi, baru dalam kepengurusan yang baru ini administrasi mulai diperhatikan dengan baik.

Strategi yang digunakan dalam pengembangannya saat ini diantaranya adalah penguatan internal organisasi dengan perbaikan kualitas SDM, menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, dan berbagai strategi lain yang nanti akan kami bahas dibawah. Keberadaan strategi tersebut memang tidak melalui analisis SWOT, namun sudah bisa mewakili keberhasilan proses pengembangan di yayasan Darut Taqwa. Meski demikian, sebagai lembaga pendidikan formal, tetaplh menjadi suatu keharusan untuk yayasan Darut Taqwa menyusun strategi berdasarkan analisis SWOT, agar dapat menjangkau perkembangan yayasan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang sudah ditetapkan dengan lebih efektif dan evisien.

4. Pengembangan Alternative/ Penentuan Kebijakan

Kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini adalah menentukan alternative kebijakan yang berdasarkan analisis SWOT sebagaimana telah peneliti paparkan diatas, yang biasanya disebut sebagai matrik strategi. Namun yayasan Darut Taqwa belum melaksanakan hal demikian, yang terjadi adalah penentuan alternative kebijakan yang berupa aturan-aturan, agar dapat menjadi landasan hukum dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

Sehingga proses perencanaan yang terakhir di Yayasan Darut Taqwa adalah dimulai dengan penetapan kebijakan-kebijakan dan pengorganisasian kerja di yayasan Darut Taqwa, kebijakan yang dimaksud dituangkan dalam dokumen AD-ART yayasan dan paparan tupoksi masing-masing elemen yang ada didalamnya. Kemudian pengorganisasian kerja dituangkan dalam dokumen hirarki struktur kepengurusan yayasan Darut Taqwa, yang mana struktur tersebut memberikan kewajiban dan wewenang dalam menjalankan tugasnya masing-masing di Yayasan ini.

Kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik di bidang pendidikan. Ensiklopedia menyebutkan bahwa kebijakan pendidikan berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan, yang tercakup di dalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. kebijakan yayasan Darut Taqwa dalam pengembangan pendidikannya adalah dengan penyusunan AD/ ART sebagai dasar hukum yang berisi tentang ketentuan-ketentuan pokok yang harus dipatuhi oleh semua elemen yayasan dalam pengambilan keputusan. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dalam organisasi mempunyai

peran yang sangat penting. Secara gampang kita dapat mengatakan bahwa AD/ART mempunyai arti *Strategis* dan *Taktis*. Pada level *strategis* AD/ART dijadikan sebagai landasan hukum, nilai, norma, etika untuk menentukan arah gerak organisasi secara bersama-sama. Sedangkan pada level *praksis* AD/ART dapat kita gunakan sebagai pegangan dan pandangan kita dalam mencapai visi, misi, tujuan maupun cita-cita organisasi. Kedua hal ini merupakan satu kesatuan yang tidak bisa untuk dipisahkan. Keduanya harus seiring sejalan serta harus dipahami oleh seluruh anggota atau SDM dalam organisasi. Mengacu pada fungsi strategis dan praksis, AD/ART adalah sebagai Hukum Dasar Organisasi artinya Anggaran Dasar adalah hukum dasar yang tertulis, yaitu aturan dasar yang timbul dan terpelihara dalam praktek penyelenggaraan organisasi.

Proses perencanaan yang selanjutnya adalah pengorganisasian. Menurut Handoko, dan Husaini Usman, pengorganisasian adalah 1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumberdaya keuangan, fisik, bahan baku dan tenaga kerja organisasi; 2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang pimpinan yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok; 3) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan; 4) cara seorang pemimpin membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.

Dari pengertian pengorganisasian diatas, maka pengorganisasian yang dilaksanakan di yayasan Darut Taqwa adalah dengan membagi pekerjaan yang ada didalam organisasi kedalam beberapa bidang dan beberapa divisi. Sebagai institusi

besar, yayasan Darut Taqwa membagi setiap bidang dengan pengannggung jawab masing-masing, misalnya saja dalam bidang pendidikan, struktur dalam kepengurusan menunjukkan adanya pengelompokan dan pembagian tugas lagi kedalam 2 kategori, yaitu formal dan non formal. Selanjutnya pada bidang pendidikan formal, masih dikelompokkan lagi kedalam 4 kategori, yaitu: 1) bidang pendidikan formal pradasar sampai dasar, 2) bidang pendidikan SLTP, 3) bidang pendidikan SLTA, 4) bidang Perguruan Tinggi. Dalam bidang pendidikan non formal pun demikian, 1) bidang pondok pesantren dan 2) bidang madrasah diniyah.

Terry mengatakan bahwa unsur-unsur pengorganisasian adalah: 1) pekerjaan yang dibagi-bagi, 2) orang-orang yang ditugaskan melaksanakan pelaksanaan yang dibagi-bagi tersebut, 3) lingkungan dimana pekerjaan dilaksanakan, 4) pengelompokan dan pengaturan serta jalinan hubungan antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja lainnya. Adanya pengelompokan dan pembagaian kerja sebagaimana tersebut diatas, menunjukkan sebuah upaya pengorganisasian yang baik dalam suatu organisasi. Hal itu dimaksudkan akan sumberdaya yang dimiliki yayasan teroptimalisasi secara efektif dan masing-masing dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan maksimal.

B. Langkah-Langkah Strategis Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Darut Taqwa.

Dalam memahami pengembangan lembaga pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori pengembangan organisasi yang dikembangkan oleh Cummings (1989). Pengembangan organisasi (*Organizational Development*) merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science*

knowledge) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan-pemecahan masalah-masalah internalnya.

Pengembangan keorganisasian yang mencakup suatu varietas luas intervensi-intervensi perubahan yang direncanakan, yang didasarkan atas nilai-nilai partisipatif, yang berupaya untuk memperbaiki efektivitas keorganisasian. Efektivitas keorganisasian mencakup produktivitas (efisiensi, efektivitas) kepuasan orang-orang dengan kualitas kehidupan kerja mereka, dan kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk merevitalisasi dan mengembangkan dirinya dengan berlangsungnya waktu. Pengembangan organisasi merupakan bagian yang direncanakan, yang mana ia telah berkembang dari ilmu tentang perilaku menjadi bidang professional kegiatan sosial dan penelitian ilmiah.

Tidak dapat dipungkiri bahwa lembaga pendidikan yang memiliki keinginan kuat untuk maju harus bisa melihat secara gamblang bagaimana tantangan lingkungan sekitar yang dihadapinya. Untuk bisa menjawab tantangan lingkungan maka dibutuhkan adanya berbagai langkah-langkah strategis sehingga mampu menyelesaikan setiap permasalahan untuk mencapai tujuan organisasi. Glueck mendefinisikan strategi sebagai suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan organisasi tercapai.

Pendapat senada dengan konsep diatas, bahwa terdapat tujuh variable yang berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi yaitu strategi (*strategy*) dan

struktur (*structure*) yang merupakan *hardware of organization*, gaya (*style*), system (*system*), pegawai (*staff*), kemampuan (*skill*), dan budaya organisasi (*shared values*) yang merupakan *software of organization*.

Langkah- langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Prof. Dr. Muhaimin, MA, beliau adalah salah satu pemerhati pengembangan pendidikan Islam maupun institusi lembaga pendidikan Islam, dalam salah satu bukunya ia menyebutkan bahwa terdapat enam langkah strategis yang dapat ditempuh untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Yaitu: *pertama*, membangun berbagai kekuatan internal yayasan, *kedua*, memperkuat leadership atau kepemimpinan, *ketiga*, membangun *building image*, *keempat*, mengembangkan program unggulan, *kelima*, menghapuskan dikotomi pendidikan, *keenam*, menerapkan empat strategi (strategi issue substantive, strategi *buttom-up*, strategi *deregulatory*, strategi *coopertave*).

Enam strategi diatas adalah strategi pengembangan lembaga pendidikan yang dikembangkan oleh Prof. Muhaimin, MA. Lima strategi diantaranya diaplikasikan di yayasan Darut Taqwa, dan yang belum diaplikasikan adalah mengembangkan program unggulan. Sesungguhnya basis multikultural yang dikembangkan di yayasan ini masuk dalam kategori program unggulan dalam kajian pendidikan, namun secara formal program tersebut belum diaplikasikan secara maksimal. Artinya di yayasan Darut Taqwa masih diterapkan di Universitas saja, sementara ditingkat lembaga lain masih dalam bentuk nilai-nilai, sedangkan dalam bentuk kurikulum masih dipersiapkan oleh yayasan.

Kemudian, selain lima strategi diatas, masih ada satu strategi lagi yang diterapkan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa, yaitu

menciptakan kemandirian yayasan dengan mengembangkan *interpreneurship*/ kewirausahaan di yayasan Darut Taqwa. Berikut beberapa langkah strategis Yayasan Darut Taqwa dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dibawah naungannya:

1. Membangun Kekuatan Internal Organisasi

Membangun kekuatan internal organisasi yang dilakukan oleh yayasan Darut Taqwa adalah dengan dua cara, yang pertama adalah dengan menyamakan persepsi atau menggaransi adanya keutuhan visi dan misi dalam setiap elemen di yayasan Darut Taqwa, dan yang kedua adalah dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia secara terus menerus.

Nanang Fattah menyebutkan bahwa SDM terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif. Dimensi kualitatif mencakup berbagai potensi yang terkandung pada setiap manusia, antara lain pikiran (ide), pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memberi pengaruh terhadap kapasitas kemampuan manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif sedangkan dimensi kuantitatif adalah terdiri atas prestasi dunia kerja dalam jumlah waktu belajar. Jika pengeluaran untuk meningkatkan kualitas SDM ditingkatkan, nilai produktifitas dari SDM tersebut akan menghasilkan nilai balik (*rate of return*) yang positif.

Tinggi rendahnya kualitas SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui

pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas SDM.

Pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development* (HRD) secara makro merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Dan secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (employee). Dengan kata lain pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Ahmad Sanusi mengemukakan jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas SDM. Sumber daya manusia yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa.

Di yayasan Darut Taqwa hal utama yang ditekankan dalam proses pengembangan lembaga pendidikan yang ada didalamnya adalah dengan meningkatkan kualitas SDM dan mengembangkannya. Bentuk pengembangan SDM ini bermacam- macam jenisnya, bisa melalui pelatihan- pelatihan dan juga studi lanjut. Menurut kepala yayasan, mustahil suatu institusi bisa berkembang dengan pesat jika tidak dikelola oleh orang- orang yang tepat. Seperti halnya yang terjadi di yayasan Darut Taqwa, yayasan ini terus berkembang karena didalamnya ada orang- orang yang

berkompeten dalam pengelolaan dan pengembangan, sehingga organisasi dapat terus meningkatkan kualitas dan mutu pendidikannya.

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan. Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas SDM lebih ditingkatkan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi. Sedangkan pengembangan SDM berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan tidak sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja, tetapi juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat. Program peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktifitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan.

Yayasan Darut Taqwa digerakkan oleh ribuan personil yang ada didalam naungannya, namun secara struktural, yayasan ini memiliki ratusan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam proses pengembangannya. Yaitu mereka yang secara struktural ada dalam kepengurusan yayasan dan unit-unit yang ada dibawahnya. Mulai dari unit pendidikan, unit perekonomian, dan unit keagamaan. Selain sumber daya manusia yang berperan sebagai pengajar, terdapat pula SDM yang berperan sebagai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang

penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan lembaga pendidikan.

Jika tenaga pengajar atau guru yang bertanggung jawab atas proses belajar mengajar di unit pendidikan yayasan Darut Taqwa, maka tenaga kependidikan ini berperan sebagai pendukung proses belajar mengajar tersebut. Karena keberhasilan dalam lembaga pendidikan adalah ketika tenaga pengajar atau pendidik dan tenaga kependidikan mampu saling bekerja sama untuk memenuhi standart pendidikan dan mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan itu sendiri.

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga pendidik dan, yaitu mencakup: 1) Perencanaan pegawai; 2) Pengadaan pegawai; 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai; 4) Promosi dan mutasi, 5) Pemberhentian pegawai; 6) Kompensasi; dan 7) Penilaian pegawai. Semua harus dilakukan secara profesional agar tercapai tujuan yang diharapkan, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga memiliki kinerja (performance) yang tinggi.

Di yayasan Darut Taqwa, setiap satu bulan sekali diadakan evaluasi dan supervisi dari pimpinan lembaga masing- masing kepada seluruh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan setiap akhir bulan, bersamaan dengan pemberian bisyaroh kepada pendidik maupun tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan adalah sumber daya inti yang harus terus di *upgrade* skill atau pengetahuannya, agar tetap terasah serta mempunyai kreatifitas dan inovasi

tinggi. Selain itu SDM yayasan Darut Taqwa juga diperhatikan kesejahteraannya melalui pemberian kompensasi, ini adalah bentuk motivasi material yang diberikan oleh pimpinan kepada sumber daya manusia yang akan membantunya mensukseskan lembaga mencapai tujuan.

Dapat dikatakan pula bahwa pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu rangkuman proses administrasi atau manajemen yang dirancang dan saling berkaitan satu sama lainnya untuk mengarahkan perilaku anggota kepada tujuan organisasi. Seperti halnya seleksi guru yang harus memperhatikan kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan pedagogis. Maka dari itu di yayasan Darut Taqwa setiap mengadakan seleksi tenaga pendidik maupun kependidikan diselenggarakan langsung oleh yayasan dan melalui seleksi yang panjang, selain kelengkapan administrasi, calon tenaga pendidik maupun kependidikan juga dituntut untuk dapat memenuhi beberapa standart yang sudah ditentukan oleh yayasan sebagaimana telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya.

2. Memperkuat Leadership atau Kepemimpinan

Di yayasan darut Taqwa, kepemimpinan yayasan memiliki struktur tersendiri, yaitu dari kepemimpinan induk yang ada di tangan pendiri yayasan, kemudian kepemimpinan dalam ranah operasional yang mana dalam hal ini adalah direktur atau ketua yayasan dan sekaligus pimpinan lembaga yang ada dibawah yayasan. Semua pimpinan membawa peranan dan andil masing-masing dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di yayasan Darut Taqwa, sehingga tidak ada tumpang tindih

kewenangan ataupun jabatan. Model kepemimpinan yang diterapkan di yayayasan Darut Taqwa adalah partisipatif. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis.

Kepemimpinan partisipatif dalam pendidikan Islam dapat juga diistilahkan dengan kepemimpinan terbuka, bebas, atau nondirective dalam lembaga pendidikan Islam. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan pada guru dan staff untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas kepala sekolah hanya mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus.

Kepemimpinan partisipatif pendidikan Islam ini menyangkut usaha-usaha seorang kepala sekolah untuk mendorong dan memudahkan partisipasi guru lain dalam pengambilan keputusan yang tidak dilihat sendiri. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, kepala lembaga pendidikan Islam akan membuat para guru dan karyawan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi pendidikan dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Yayasan ini menganut azas musyawarah, dimana setiap keputusan diambil dengan melibatkan semua elemen berkepentingan melalui musyawarah. Meskipun ada kepemimpinan ditingkat induk, tidak menjadikan partisipasi pelaksana dibawahnya menjadi tercederai. Karena semua pihak dilibatkan dan dipersilahkan untuk memberikan masukan dan saran demi pengembangan yayasan Darut Taqwa. Perlu disadari, bahwa peranan setiap elemen di yayasan tidak boleh diabaikan, semua sumber daya yang dimiliki akan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar jika selalu diberi kesempatan dan dilibatkan dalam setiap musyawarah yang dilaksanakan untuk menemui mufakat.

Menurut pendapat Yukl terdapat empat pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan, yaitu; (1) pendekatan power-pengaruh, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional. Keempat pendekatan tersebut, dapat menggambarkan bagaimana cara seorang pemimpin menggunakan legitimasinya untuk mempengaruhi orang lain secara efektif. Efektifitas pemimpin di yayasan Darut Taqwa bukan didasarkan pada sifat maupun perilakunya, akan tetapi, dilihat dari kemampuan seorang pemimpin merespon situasi yang ada disekitarnya. Kepemimpinan di atas, disebut penulis sebagai Kepemimpinan efektif-responsif dalam model kontingensi (situasional), yang cenderung mengutamakan kesesuaian antara kondisi (situasi) dengan gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Efektifitas kepemimpinan menjadi sangat penting, sebab dapat memberikan kepuasan kerja, sehingga produktifitas kerja akan semakin tinggi. Dengan produktifitas sebuah lembaga dapat berkembang dengan lebih cepat dari seharusnya.

Setiap pemimpin lembaga pendidikan perlu memahami bagaimana melakukan perencanaan strategis guna pengembangan lembaga serta menjawab tantangan yang ada. Selain memperhatikan efektifitas kepemimpinan, di yayasan Darut Taqwa seorang pemimpin juga dijadikan sebagai figur yang mampu memberikan teladan menjadi panutan. Sebagai institusi berbasis multikultural, yayasan Darut Taqwa memiliki figure KH. Sholeh Bahrudin selaku pendiri yayasan yang setiap sikap dan tindakannya dalam kehidupan sosial kemasyarakatan selalu mencerminkan nilai-nilai toleransi yang tinggi, dan mengandung pesan-pesan untuk dapat menghargai dan menghormati keberadaan masyarakat Indonesia yang multikultur.

Strategi kepemimpinan yang efektif sangat mempengaruhi pengembangan yayasan Darut Taqwa. Maksud dari efektifitas kepemimpinan ini harus dilihat secara luas dan menyeluruh, mulai dari bagaimana seorang *figure* pendiri yang penuh karismatik dan dapat mempengaruhi seluruh orang-orang yang ada didalam naungan yayasan Darut Taqwa, bahkan masyarakat dan alumni, serta uswatun hasanah yang ada padanya, agar dapat menjadi tauladan bagi seluruh komponen masyarakat dalam pengamalan multikultural. Kemudian juga keberadaan pimpinan di setiap lembaga pendidikan yang ada dibawah naungan yayasan Darut Taqwa dalam menggerakkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Kepemimpinan efektif sebagaimana tersebut diatas, akan menjadi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa.

3. Membangun *Branding Image*: Yayasan Darut Taqwa

Berdasarkan temuan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa yayasan Darut Taqwa sangat memperhatikan kualitas lulusan yang dihasilkan oleh setiap lembaga

pendidikan yang ada didalamnya, terutama kaitannya dengan pengamalan nilai-nilai multikultural. Hal demikian menjadi prioritas, karena *branding image* yayasan Darut Taqwa adalah multikultural. Kualitas lulusan yayasan Darut Taqwa yang dapat mengamalkan multikulturalisme, dapat membantu yayasan untuk membentuk *brand image* melalui kualitas lulusan itu sendiri.

Rachmat mengungkapkan bahwa *image* suatu lembaga pendidikan dibangun dari 4 area, adapun area yang dimaksud yaitu: 1) produk atau kualitas lulusan, 2) kerjasama dan semangat keanggotaan, 3) program-program identitas lembaga, dan 4) gedung dan fasilitas pembelajaran. *Brand image* agar bisa menjadi sebuah identitas yang melekat pada sebuah lembaga pendidikan dan dikenal masyarakat luas, serta mampu menciptakan citra yang positif bagi *stakeholder* pendidikan, tidak bisa terbentuk dengan sendirinya. Akan tetapi banyak faktor yang mempengaruhi, menurut Schiffman dan Kanuk sebagaimana diungkapkan oleh Yulia Rukmana, faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

- 1) kualitas dan mutu, berkaitan dengan kualitas produk yang ditawarkan oleh produsen (lembaga pendidikan) dengan *brand* tertentu
- 2) Dapat dipercaya dan diandalkan, berkaitan dengan kesepakatan yang dibentuk bersama masyarakat tentang produk tersebut
- 3) Kegunaan atau manfaat, yang berkaitan dengan fungsi dari suatu produk yang bisa dimanfaatkan oleh konsumen (pengguna jasa pendidikan)
- 4) Pelayanan, yang berkaitan dengan besar kecilnya akibat atau untung dan rugi yang mungkin dialami oleh konsumen (pengguna jasa pendidikan)

- 5) Harga, yang dalam hal ini berkaitan dengan tinggi rendahnya atau banyak sedikitnya jumlah yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mempengaruhi kualitas dan mendapatkan produk, juga dapat mempengaruhi *image* yang panjang

Untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan, maka membangun *branding image* merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk menyikapi semakin kompetitifnya persaingan dalam upaya merekrut siswa. Dengan membangun *branding image* diharapkan lembaga pendidikan semakin kuat dan kemudian akan mempengaruhi calon siswa dalam memilih lembaga pendidikan. Saat ini issue radikalisme semakin menguat di Indonesia, dimulai sejak bergulirnya orde baru menuju reformasi, hingga terjadinya berbagai teror yang mengatasnamakan agama dan dilakukan oleh generasi muda Negeri ini, maka *brand image* multikultural yang ditawarkan oleh yayasan Darut Taqwa menjadi begitu menarik dan diharapkan dapat terus meningkatkan *image* tersebut dalam pandangan masyarakat.

Yayasan Darut Taqwa sering mengadakan kegiatan- kegiatan berbasis multikultural yang melibatkan masyarakat umum, baik pergelaran budaya, seminar kebangsaan, perjanjian perdamaian dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan tersebut diselenggarakan dengan salah satu tujuannya untuk mengenalkan yayasan Darut Taqwa dengan basis multikulturalnya kepada masyarakat. Masyarakat terkadang tidak selalu puas hanya dengan beberapa kegiatan yang disajikan pihak sekolah, namun menuntut lebih banyak diadakannya kegiatan. Mengingat *image* akan

diperhatikan public dari waktu ke waktu dan akhirnya akan membentuk suatu pandangan positif yang akan dikomunikasikan dari satu mulut ke mulut yang lain.

Citra atau *Image* bersifat abstrak dan tidak dapat diukur secara matematis, tetapi yang bisa dirasakan adalah hasil penilaian baik atau buruk. Menurut Sandra Oliver *Image* Positif merupakan suatu gambaran tentang mental: ide yang dihasilkan oleh imajinasi atau kepribadian yang ditunjukkan kepada publik oleh seseorang, organisasi dan sebagainya.

Adanya unsur-unsur yang harus menjadi tanggung jawab seluruh anggota organisasi untuk selalu dijaga dan diperbaiki, menurut penjelasan Sutisna bahwa *Image* atau citra merupakan realitas, oleh sebab itu jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya konsumen mempunyai persepsi yang buruk terhadap *image* suatu lembaga atau organisasi. Jadi dari internal yayasan Darut Taqwa sendiri, setiap SDM nya harus dapat menunjukkan adanya komitmen pengamalan multikultural dalam kehidupan sehari-hari, baik dewan pengurus, pengajar dan tidak lain juga segenap peserta didik.

4. Menghapuskan Dikotomi Pendidikan

Secara etimologi, istilah dikotomi berasal bahasa Inggris *dichotomy* yang berarti pembagian dua bagian, pembelahan dua, bercabang dua bagian. Adapun secara istilah atau terminologis, dikotomi dipahami sebagai pemisahan antara ilmu (umum) dan agama yang kemudian berkembang menjadi fenomena dikotomik lainnya. Dikotomi adalah pemisahan secara teliti dan jelas dari suatu jenis menjadi dua yang terpisah satu sama lain di mana yang satu sama sekali tidak dapat dimasukkan ke dalam yang satunya lagi dan sebaliknya. Dalam tulisan ini, dikotomi merupakan

istilah yang digunakan untuk memisahkan antara karakter ilmu agama dan umum yang seakan digunakan secara terpisah. Dan, hal ini tidak lepas dari latar belakang historis-kultural, di mana dalam proses perkembangannya ada pemisahan yang demarkatis antara kedua domain tersebut.

Faktor yang menyebabkan kemunculan dikotomi ilmu dalam pendidikan Islam di Indonesia adalah fanatisme dalam beragama. Sikap fanatisme dalam beragama dalam kehidupan bermasyarakat melahirkan sikap eksklusivisme. Gerakan Islam termasuk dalam kategori gerakan eksklusif tersebut. Eksklusif dalam arti kemunculan pemikiran bahwa kebenaran dan keselamatan hanya ada pada agamanya semata, agama orang lain semuanya salah. Agama orang lain sama sekali berbeda dan tidak mempunyai keselamatan sedikit pun, sehingga tidak perlu ada dialog karena tidak akan mencapai titik temu. Mereka hanya bergaul dengan kelompoknya dan mengisolasi diri dari yang lain, menolak untuk bekerja sama dalam memecahkan permasalahan-permasalahan, dan terkadang suka menggunakan kekerasan dalam menyelesaikan perbedaan dengan luar agamanya. Dalam pendidikan pun begitu, mereka hanya mempelajari keilmuan kegamaan dengan satu sudut pandang, padahal Islam memiliki banyak rujukan dalam memahami agama. Misalnya saja dalam pengambilan hukum fiqh, Islam memiliki empat imam madzhab: yaitu Imam Hambali, Imam Hanafi, Imam Syafi'i dan Imam Maliki, begitu juga dalam bidang tasawuf.

Oleh karena itu, untuk menepis adanya dikotomi pendidikan di yayasan Darut Taqwa, diterapkan pelajaran fiqh di madrasah diniyah dengan kajian bermacam-macam kitab, karangan ulama' yang berbeda-beda. Tujuannya tidak lain adalah agar santri dan peserta didik disana punya sudut pandang yang lebih luas, sehingga

bijaksana dalam menghadapi perbedaan yang ada dalam mengambil hukum Islam. Selain itu, diyayasan ini juga sering mengadakan pertemuan antar umat beragama dan dialaog kebangsaan, tujuannya agar peserta didik dan seluruh civitasnya memiliki kedewasaan dan kebijaksanaan dalam memahmi perbedaan dan keberagaman di Indonesia, sehingga memiliki toleransi yang tinggi dan berjiwa multikultural.

Dualisme dikotomi pendidikan dalam wujud lain dikembangkan oleh masyarakat Islam dengan memisahkan antara pendidikan umum dan pendidikan agama, pada hakekatnya tidak senafas dengan hakekat ilmu pengetahuan dalam Islam. Sayyid Hosein Nasr, sebagaimana dikutip oleh Azyumardi Azra, menyatakan bahwa studi Islam tidak hanya mencakup “ilmu-ilmu keagamaan” saja, namun juga termasuk ilmu-ilmu kealaman, seperti astronomi, kimia, fisika, geografi dan kosmologi. Ilmu yang demikian pernah dikembangkan pada periode Islam klasik dan tengah yang telah terbukti melahirkan masa ke-emasan (Golden Age). Ketika itu muncul pemikir muslim yang berparadigma non-dikotomik dalam memandang kehidupan, misalnya Ibn Haitsam (ahli optik), Ibnu Sina (ahli ilmu Kedokteran), Ibn Rusyd (ahli filsafat), Ibnu Khaldun (ahli ilmu sejarah dan sosiologi), al-Jabar (ahli ilmu hitung).

Di yayasan Darut Taqwa dan dilingkungan sekitarnya, pemahaman ini sudah tidak ada lagi, karena yayasan Darut Taqwa mengajarkan secara tersirat atas adanya pendirian dan pengembangan sebuah institusi pendidikan berbasis keagamaan, serta bersamaan dengan itu, yayasan juga mendirikan dan mengembangkan sebuah institusi pendidikan berbasis modern. Manajemen dan pengelolaan yayasan ini sama sekali tidak membedakan antara lembaga pendidikan formal dan non formal,

meskipun keduanya memiliki fokus kajian masing- masing, yaitu formal yang fokus pada pengetahuan umum, dan non formal yang fokus pada pengetahuan agama, keduanya diberikan perhatian dan dikembangkan secara seimbang. Hal ini memberikan edukasi kepada masyarakat, bahwasannya tidak ada pemisahan antara ilmu agama dan ilmu umum.

Pemisahan ilmu dalam dunia pendidikan, menjadi ilmu umum dan ilmu agama, telah mengantar dunia pendidikan di Indonesia menjadi suatu pendidikan yang mandul dan menghasilkan ilmuwan-ilmuwan yang tidak bertanggungjawab terhadap kehidupan kemasyarakatan dan lingkungan. Demikian pula pendidikan agama yang terlalu memisah dari dunia ilmu-ilmu sosial dan humaniora, telah melahirkan ahli-ahli agama yang tidak peka terhadap kehidupan sosial, dan gagap terhadap perkembangan dunia modern. Agama seakan terlepas dari realitas sosial. Apalagi studi Islam yang ada selama ini cenderung menampakkan tumpang tindih yang tidak menguntungkan baik bagi pengajar maupun yang diajar.

Penghapusan dikotomi pendidikan ini kemudian juga menjadi alasan, bagaimana yayasan Darut Taqwa terus dapat berkembang dengan pesat. SDM yang mengelola yayasan ini diharuskan memiliki kualifikasi keseimbangan antara kemampuan akademik formal maupun non formal, misalnya saja dalam kepengurusan yayasan, struktural hanya boleh ditempati oleh alumni pondok pesantren yang telah menyelesaikan pendidikan non formal di pesantren maupun di madrasah diniyah, dan minimal berijazah S2. Hal ini menjadi sebuah proses menuju keseimbangan keilmuan di Yayasan Darut Taqwa agar dapat terus meningkatkan mutu dan berdaya saing.

Dalam dunia pendidikan pemisahan antara ilmu dan agama ini berakibat pada rendahnya mutu pendidikan dan kemunduran dunia Islam pada umumnya. Umat Islam akan terus mengalami dehumanisasi apabila sains, dan terutama penghampiran rasional terhadap problem-problem kemanusiaan, dipandang terpisah dari kebudayaan Islam. Untuk itulah diperlukan penyatuan epistemologi keilmuan sebagai sarana untuk mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang serba kompleks dan tidak terduga pada millennium ketiga serta tanggung-jawab kemanusiaan bersama secara global dalam mengelola sumber daya alam yang serba terbatas dan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas.

5. Mengembangkan Strategi Pendidikan

a) Strategi *Isue Substantive*

Salah satu strategi yang digunakan yayasan Darut Taqwa dalam mengembangkan diri dan basis multikulturalnya adalah dengan memanfaatkan system informasi. Dalam dunia pendidikan perkembangan teknologi informasi mulai dirasa memiliki dampak yang positif karena dengan berkembangnya teknologi informasi dunia pendidikan mulai memperlihatkan perubahan yang cukup signifikan. Banyak hal yang dirasa beda dan berubah dibandingkan dengan cara yang berkembang sebelumnya, di mana sekarang ini jarak dan waktu bukanlah sebagai masalah yang berarti untuk mendapatkan ilmu, berbagai aplikasi tercipta untuk memfasilitasinya. Informasi melalui media internet bisa menjadi salah satu kunci untuk membuat dunia pendidikan di Indonesia mempunyai standar yang sama dengan negara lain. Melalui penggunaan media internet, pemerintah dan institusi pendidikan sudah mulai menerapkan pola belajar yang cukup efektif untuk diterapkan bagi masyarakat yang

memiliki kendala dengan jarak dan waktu untuk mendapatkan informasi terutama informasi dalam dunia pendidikan.

Perubahan lingkungan luar dunia pendidikan, mulai lingkungan sosial, ekonomi, teknologi, sampai politik mengharuskan dunia pendidikan memikirkan kembali bagaimana perubahan tersebut mempengaruhinya sebagai sebuah institusi sosial dan bagaimana harus berinteraksi dengan perubahan tersebut. Salah satu perubahan lingkungan yang sangat mempengaruhi dunia pendidikan adalah hadirnya teknologi informasi. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan elemen penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Peranan teknologi informasi pada aktivitas manusia pada saat ini memang begitu besar. Teknologi informasi telah menjadi fasilitas utama bagi kegiatan berbagai sektor kehidupan di mana memberikan andil besar terhadap perubahan-perubahan yang mendasar pada struktur operasi dan manajemen organisasi, pendidikan, transportasi, kesehatan dan penelitian. Oleh karena itu sangatlah penting peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam menguasai teknologi informasi, mulai dari ketrampilan dan pengetahuan, perencanaan, pengoperasian, perawatan dan pengawasan di lembaga pendidikan.

Perubahan di dalam semua segi kehidupan manusia dewasa ini terutama disebabkan karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Terjadinya perubahan besar tersebut oleh karena sumber kekuatan dan kemakmuran suatu masyarakat atau negara bukan lagi ditentukan oleh luas wilayahnya atau kekayaan sumber daya alamnya yang melimpah, tetapi telah berpindah kepada penguasaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Begitu juga dengan pendidikan, pendidikan yang

bersaing adalah mereka yang bisa menguasai teknologi, dengan segudang manfaat yang ditawarkan oleh teknologi, yayasan Darut Taqwa dapat menembus batas dan waktu untuk memperkenalkan dirinya kepada masyarakat secara luas. Siapapun bisa mengakses informasi yang dibutuhkan oleh yayasan Darut Taqwa melalui media teknologi berbasis online, yaitu internet, *website* ataupun media sosial.

Menurut Christine E. Sleeter & Peter L, yang dikutip oleh H.A.R. Tilaar, mengatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang dominan yaitu : 1) Ilmu pengetahuan, 2) Teknologi sebagai penerapan ilmu pengetahuan, 3) informasi. Ketiga kekuatan ini tidak berhubungan lagi secara langsung dengan nasionalitas. Ilmu pengetahuan tidak perlu menyeberangi tapal batas suatu negara dan oleh sebab itu tidak lagi memerlukan paspor dan visa. Demikian pula dengan informasi berhembus kemana-mana tanpa batas dan tidak ada yang dapat menghentikan atau menghambat. Inilah era informasi dan ilmu pengetahuan yang memberikan skenario baru yang penuh dengan kemungkinan-kemungkinan. Kemungkinan-kemungkinan tersebut terus di eksplorasi sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan. Teknologi informasi telah mengubah kebudayaan negara menuju kebudayaan global karena sekat-sekat yang mengisolasi kehidupan berbagai masyarakat dan negara telah dihapuskan. Kemajuan teknologi telah mempercepat proses globalisasi dan menuntut penataan kembali kehidupan umat manusia dalam berbagai segi baik itu ekonomi, perdagangan maupun lembaga pendidikan.

Yayasan Darut Taqwa dalam dokumen program kerjanya menyebutkan, bahwa dalam lima tahun masa jabatan ini akan terus memperbaiki kualitas informasi dan pelayanan berbasis teknologi di yayasan. Dalam rangka pengembangan lembaga

pendidikan Islam, teknologi informasi perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh, karena akan menjadi faktor pendukung yang dapat dimanfaatkan oleh yayasan dengan semaksimal mungkin. Sistem informasi yang ditunjang oleh teknologi akan memudahkan proses promosi dan pengenalan yayasan kepada masyarakat secara luas, dan bagi kegiatan pengadministrasian di lembaga pendidikan, system informasi juga akan berperan untuk memudahkan koorporasi pendidikan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan. Itulah sebabnya, salah satu strategi pengembangan lembaga pendidikan di yayasan darut Taqwa adalah dengan meningkatkan kualitas informasi yayasan.

b) Strategi *Buttom-Up*

Pertumbuhan dan perkembangan yayasan Darut Taqwa terkadang memang harus dimulai dari lembaga pendidikan dibawahnya. Artinya konsep dan rancangan bangunan kurikulum serta berbagai kebijakan pengembangan kualitas SDM dan sarana fisik lainnya harus disesuaikan dengan kebutuhan, potensi dan cita-cita lembaga ayang ada dibawahnya. Setiap satuan lembaga pendidikan harus dilibatkan sejak dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada tahap evaluasi. Konsep kebersamaan yang dibangun dari bawah inilah yang diyakini mampu menumbuhkan sikap kepedulian yang tinggi (*concern*), rasa memiliki (*sense of belonging*), dan rasa turut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) atas prestasi yang dicapai.

Dalam pengembangan yayasan darut Taqwa ada beberapa konsep yang lahir dari manajemen puncak kepada manajemen dibawahnya, adapula yang sebaliknya. Sebagai sebuah institusi yang besar, yayasan Darut Taqwa menetapkan visi-misi dan tujuan, yang kemudian diikuti oleh lembaga pendidikan dibawahnya dengan prinsip

yang sama, meskipun kemudian di masing-masing lembaga dipersilahkan untuk ada pengembangan. Hal ini dimaksudkan agar antara manajemen di tingkat yayasan bisa saling bersinergi dengan lembaga pendidikan dibawahnya. Selain itu yayasan juga menyusun AD/ART sebagai landasan hukum kegiatan operasional dilingkungan yayasan Darut Taqwa yang harus diikuti oleh semua elemen di yayasan. Hal ini sifatnya memang harus dengan pendekatan *top-down* karena merupakan wilayah kerja dan domain manajemen koorporasi yayasan Darut Taqwa.

Namun dalam beberapa hal justru sebaliknya, yayasan memberikan wewenang yang lebih besar kepada lembaga pendidikan dibawahnya untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kebutuhannya. Seperti dalam pengembangan sarana prasarana lembaga pendidikan masing-masing, setiap tahun ajaran baru diadakan rapat yayasan yang melibatkan pimpinan lembaga, kemudian masing-masing diantara mereka dipersilahkan membuat draft kebutuhan lembaga untuk selanjutnya mendapat persetujuan dari yayasan dan didukung penuh pelaksanaannya. Hal ini merupakan tindakan demokratis dalam sebuah institusi pendidikan, dengan pendekatan *bottom-up*, diharapkan yayasan Darut Taqwa dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk saling bersinergi mengembangkan yayasan ini.

c) **Strategi Deregulatory**

Ketiga, strategi deregulatory; Sekolah-sekolah Islam/madrasah dan LPI lainnya pada umumnya, seharusnya diberi kebebasan untuk berkreasi dan berimprovisasi terhadap program-program pembinaan dan pengembangan, tidak terlalu terpaku dan kaku pada aturan umum yang di buat oleh pemerintah. Dengan strategi seperti ini akan menjadikan LPI institusi yang mandiri dan memiliki peluang

maju yang lebih besar sehingga mampu tumbuh menjadi lembaga pendidikan alternatif. Begitu pula yang terjadi di yayasan Darut Taqwa, sebagai sebuah institusi pendidikan swasta, yayasan ini harus bisa memposisikan diri sebagai lembaga pelopor perubahan yang mengedepankan kualitas dan benar-benar mengacu pada kebutuhan masyarakat.

Yayasan Darut Taqwa, memilih untuk menyeimbangkan diri dalam pembelajarannya, pendekatan agama, pendekatan ilmu pengetahuan modern, pendekatan sosial kemsayarakatan dan pendekatan ekonomi dikombinasikan menjadi satu untuk yayasan ini mengembangkan dirinya. Oleh karena itu terdapat lembaga pendidikan formal, lembaga pendidikan non formal, lembaga pendidikan informal, dan dikembangkan pula kurikulum multikultural di yayasan ini, konsep kurikulum ini memang belum sepenuhnya matang dan diaplikasikan, namun nilai-nilainya sudah mewarnai pengembangan yayasan Darut Taqwa.

Menjadi sebuah institusi salafi (dengan keberadaan pesantren) kemudian memilih mengembangkan basis multikultural adalah suatu pilihan yang sebenarnya tidak mudah, karena tuduhan dari pondok pesantren salafi lain sangat mengucilkan yayasan ini, mulai dari istilah menjual agama kepada non muslim dan sebagainya. Namun dalam perkembangannya, basis multikultural itu justru menjadi program unggulan yang semakin membuat yayasan ini dikenal oleh masyarakat luas dan berkembang dengan pesat. Sejak awal, pendiri yayasan sudah yakin pada prinsipnya bahwa pendekatan multikultural sangat penting dan menjadi kebutuhan masyarakat saat ini, hal ini disebabkan oleh keberagaman masyarakat Indonesia dan lahirnya konflik-konflik yang dilatarbelakangi oleh hal tersebut. Jadi yayasan Darut Taqwa

harus memelopori diri untuk menerapkan basis multikultural dalam pendidikannya, hal ini sebagai bentuk tanggung jawab sebuah lembaga pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan turut serta menciptakan perdamaian dunia sebagaimana termaktub dalam UUD 1945.

Pemerintah dalam hal ini, menggaungkan adanya penekanan terhadap penguasaan kompetensi afektif dan psikomotorik peserta didik di Indonesia, namun pada kenyataannya, kurikulum kita masih sangat padat diranah kognitif. Sehingga sebuah lembaga pendidikan harus bisa menciptakan inovasinya sendiri, jika ingin memimpin dan berdaya saing tinggi. Keleluasaan ini sebenarnya juga sudah diberikan oleh pemerintah melalui kurikulum berbasis kompetensi yang menjadi otonomi setiap lembaga, namun dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang masih mengunci kreativitas lembaga, seperti dengan didistribusikannya LKS, ujian-ujian berkala yang kontennya sangat kaya pada kemampuan kognitif saja. Oleh karena itu di yayasan Darut Taqwa ini ada beberapa kebijakan tersendiri dalam memberikan nilai akhir pada siswa, atau bahkan dalam menentukan kelulusan siswa.

Dengan begitu lembaga pendidikan di yayasan ini baru dapat mengaplikasikan program-program pengembangan yayasan, salah satunya adalah kurikulum multikultural, dan penanaman nilai-nilai spiritual, kemandirian, dan kenegaraan melalui beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga masing-masing di yayasan darut Taqwa.

d) Strategi Cooperative

Strategi kooperatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya yayasan Darut Taqwa untuk menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, yaitu pihak swasta,

perguruan tinggi, alumni dan masyarakat. Yayasan Darut Taqwa dan lembaga-lembaga yang berada dalam naungannya merupakan sebuah institusi yang dibangun berdasarkan kebutuhan masyarakat sekitar untuk menyediakan fasilitas pendidikan, khususnya yang bergerak di bidang sosial keagamaan. Sejak awal pendiriannya peran masyarakat terhadap proses pengembangan yayasan Darut Taqwa ini sangat besar. Mulai dari proses pembangunan institusi tersebut sampai kepada proses kegiatan yang berlangsung didalamnya, baik belajar mengajar, maupun kegiatan-kegiatan lainnya. Berdasarkan observasi dan wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti, dapat ditemukan beberapa bentuk cerminan perkembangan yayasan Darut Taqwa yang demikian pesat dari tahun ketahun. Perkembangan itu tidak dapat dilepaskan dari dukungan apresiatifnya pihak masyarakat, termasuk juga alumni untuk terus mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan yang ada di yayasan Darut Taqwa, tidak hanya dalam bentuk materil, tetapi juga dalam kualitas moril.

Hal itu berawal dari kesadaran masyarakat sekitar bahwa lembaga pendidikan merupakan kebutuhan pokok bagi mereka, dan yayasan Darut Taqwa sejak berdirinya, dan dalam perjalanannya terus membawa dampak yang baik bagi masyarakat. *Yang pertama*, sebagai institusi yang bergerak dibidang pendidikan, yayasan Darut Taqwa dapat menyediakan fasilitas pendidikan bagi masyarakat sekitar yang dapat terus menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan zaman, sehingga institusi ini mampu mencetak peserta didik yang berdaya saing. *Yang kedua*, sebagai institusi yang bergerak dibidang keagamaan, yayasan Darut Taqwa mempunyai seorang pemimpin yang mampu menjadi panutan dan pengayom bagi masyarakat, serta mampu mencetak santri beriman dan bertaqwa dengan

dibekali pengetahuan agama yang luas. *Yang ketiga*, sebagai institusi yang bergerak dibidang sosial- kemasyarakatan, yayasan Darut Taqwa menanamkan dan menyebarluaskan *multikulturalisme* melalui lembaga pendidikan dan jam'iyahnya, sehingga mampu meminimalisir gerakan- gerakan radikal yang menyerang keutuhan NKRI. *Yang keempat*, sebagai institusi yang juga bergerak dibidang perekonomian, yayasan Darut Taqwa juga berkontribusi untuk dapat menyediakan kebutuhan masyarakat sekitar. Selain itu, banyaknya santri dan peserta didik yang dimiliki oleh yayasan Darut Taqwa, juga berkontribusi terhadap pertumbuhan roda perekonomian diwilayah sekitar, yakni tepatnya di Dusun Pandean dan Dusun Kembangkuning Desa Sengonangung.

Pemaparan tersebut diatas merupakan bentuk timbal balik antara masyarakat dan yayasan Darut Taqwa, yang mana adanya rasa saling menguntungkan tersebut menjadikan yayasan ini sangat dekat dengan masyarakat sekitar, sehingga masyarakat membawa peranan penting dalam mengembangkan yayasan Darut Taqwa. Ditambah lagi dengan adanya system manajemen yang relative terbuka dan partisipatif. Manajemen adalah mengkoordinasikan semua sumber daya yang ada melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan partisipatif adalah turut berperan serta semua *level*, sejumlah orang, dan sejumlah pemikiran untuk memecahkan masalah. Jadi yang dimaksud dengan manajemen partisipatif adalah dialog yang komunikatif dengan mempertemukan semua konsistuen yang terlibat untuk mencapai tujuan.

Peran serta masyarakat menjadi isu penting dalam Undang-Undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003, sebuah kebijakan yang melibatkan masyarakat dalam program pendidikan. Pada bab III pasal 8 dinyatakan bahwa “masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan”. Ini menandakan bahwa eksistensi dan partisipasi masyarakat semakin diakui dan dibutuhkan dalam pembangunan dan pengembangan pendidikan. Partisipasi masyarakat dalam pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Darut Taqwa terinterpretasikan kedalam berbagai bentuk, diantaranya adalah dengan dukungan, dorongan, dan upaya nyata masyarakat sekitar dalam memperbaiki mutu lembaga pendidikan. Baik dalam wujud fisik, finansial, bantuan-bantuan jasa pelayanan, maupun yang bersifat sosial psikologis. Dalam sebuah literature disebutkan bahwa, partisipasi adalah proses aktif dan inisiatif yang muncul dari masyarakat serta akan terwujud sebagai suatu kegiatan yang nyata, apabila terpenuhi tiga faktor pendukungnya, yaitu: 1) adanya kemauan, 2) adanya kemampuan, dan 3) adanya kesempatan untuk berpartisipasi.

Selain masyarakat, yayasan juga menjalin hubungan baik dan sekaligus mengoptimalkan peranan alumni sebagai strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam. Alumni merupakan produk dari proses pendidikan, atau produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Alumni merupakan tolak ukur kesuksesan sebuah lembaga pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan alumni dapat dijadikan kriteria keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mencetak produk lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Jika alumni dapat diserap secara maksimal di dunia kerja dan masyarakat sesuai dengan kompetensi yang

dimilikinya, berarti lembaga pendidikan tersebut telah sukses menjadi sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas dan bermutu. Alumni menjadi salah satu aspek pengembangan Yayasan Darut Taqwa terkait dengan keberadaan dan peranannya di tengah-tengah masyarakat.

Partisipasi masyarakat non material juga tidak dapat disepelekan dalam pengembangan yayasan Darut Taqwa, karena hal tersebut juga tidak kalah pentingnya dengan partisipasi material yang diberikan oleh masyarakat. Dalam konsep pendidikan demokratis, dukungan masyarakat berbentuk non materi menjadi penting untuk diorganisir sebagai asset yang dimiliki oleh suatu lembaga. Menurut Allen, salah satu keunggulan pendidikan demokratis adalah keterlibatan masyarakat dalam suatu lembaga pendidikan merupakan refleksi dari keinginan masyarakat akan berpartisipasi dalam pendidikan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan tersebut, dan akan responsive dengan berbagai persoalan yang ada didalam lembaga pendidikan. Kepemimpinan suatu organisasi dan keputusan yang diambilnya juga akan menjadi keputusan yang bulat karena disepakati bersama dengan masyarakat, dan dalam implementasinya, lembaga tersebut akan selalu terkontrol dengan mekanisme yang diatur bersama antara lembaga dan masyarakat.

Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan alumni dapat dijadikan sasaran pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan yang ditawarkan Darut Taqwa. Hal ini dikarenakan alumni akan terjun di masyarakat, sehingga jika terjalin kerjasama yang baik dengan alumni, dan alumni dapat bekerja sesuai bidangnya, maka secara tidak langsung masyarakat akan menilai yayasan Darut Taqwa sebagai lembaga yang bermutu dan berkualitas. Alumni memegang peranan penting dalam memberikan

masukan terhadap proses dan perbaikan bagi lembaga pendidikan itu sendiri termasuk yang terjadi di yayasan Darut Taqwa. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan alumni sesungguhnya tidak hanya dipandang sebagai bagian dari hasil suatu proses pendidikan, akan tetapi lebih dari itu.

Alumni memiliki peran yang penting bagi pengembangan yayasan Darut Taqwa, melalui serangkaian proses penelitian terhadap alumni, akan menghasilkan masukan yang bermanfaat sebagai bahan evaluasi pengembangan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Alumni adalah aset dari lembaga pendidikan yang telah meluluskannya. Hal ini dimaksudkan bahwa peran alumni bagi instansi yang meluluskannya dapat berfungsi sebagai pencitraan, dan pemberian nilai sehingga suatu lembaga pendidikan seperti yayasan Darut Taqwa mempunyai posisi tawar yang tinggi dalam pandangan masyarakat. Kaitannya dengan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga yang bersangkutan yang menjadi populer sebagai lembaga pendidikan yang meluluskan alumni yang berkualitas dan berdaya saing. Alumni dapat berperan sebagai kontrol evaluasi bagi kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan feedback yang dapat diberikan alumni terhadap perbaikan proses pengembangan.

Selain itu, ikatan yang baik dengan alumni juga dapat memberikan dampak finansial yang baik bagi suatu lembaga pendidikan Islam, kebanyakan alumni lembaga pendidikan menyadari bahwa yang menjadikannya orang yang dapat berkembang dengan baik didalam hidupnya dan dapat memasuki jenjang karier yang bagus, sangat dipengaruhi oleh lembaga pendidikan yang sudah membentuk karakter dan memberikannya pengetahuan serta wawasan yang luas. Termasuk juga yang

terjadi pada alumni yayasan Darut Taqwa, sehingga mereka tidak segan- segan untuk memberikan perhatian bagi perkembangan dan peningkatan mutu yayasan Darut Taqwa dalam bentuk finansial. Hal ini membawa dampak yang sangat baik untuk perkembangan yayasan, sehingga yayasan dapat satu langkah lebih mandiri dalam hal pembiayaan.

6. Menggali Potensi Wirausaha: Upaya Menuju Kemandirian Istitusi

Tidak dapat dipungkiri bahwa pengelolaan lembaga pendidikan membutuhkan dana yang tidak sedikit, baik itu yang berkenaan dengan biaya operasional, biaya peningkatan mutu akademik, dan hal-hal lainnya. Bila hanya mengandalkan asupan dana dari SPP dari peserta didik, tentu tidaklah cukup untuk membiayai keseluruhan aktivitas tersebut. Karena itu beberapa lembaga pendidikan yang memiliki pusat bisnis selalu tampak lebih gesit dalam meningkatkan mutu pendidikannya ataupun mengembangkannya.

Dalam hal ini yayasan Darut Taqwa telah memiliki beberapa unit usaha, diantaranya adalah Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) Darut Taqwa, Duta Suara (Radio), Ngalah Tv, Duta Collection (Konveksi), Garuda Sound System (lengkap dengan syuting), ALfamart (keikutsertaannya dalam friendchise/ waralaba) dan Duta Advertising (percetakan). Dari beberapa pusat bisnis tersebut, mampu menghasilkan dana yang cukup banyak, sehingga secara berkala dapat digunakan untuk mendukung kegiatan pengembangan lembaga pendidikan di Yayasan Darut Taqwa. Pengembangan yang dimaksud disini bisa dalam bentuk peningkatan mutu atau pembangunan gedung- gedung baru yang terus dilaksanakan di yayasan ini.

Pengembangan usaha yang dilaksanakan di yayasan Darut Taqwa ini sesungguhnya adalah upaya untuk menciptakan kemandirian yayasan dalam menggali dan mengembangkan sumber dana. Sehingga yayasan tidak bergantung kepada pembayaran SPP yang dibebankan kepada peserta didik, apalagi bantuan dari pemerintah yang tidak dapat dipastikan kapan akan didistribusikan. Oleh karena itu yayasn Darut Taqwa merasa, bahwa kemandirian dalam pendanaan adalah hal yang penting, sehingga lahirlah devisi perekonomian di yayasan Darut Taqwa. Devisi tersebut bertugas dan bertanggungjawab untuk mendesain yayasan yang berbasis interpreneurship atau kewirausahaan.

Kewirausahaan, jika dikaitkan dengan proses pengembangan perekonomian, kewirausahaan biasanya didefinisikan sebagai aktivitas/sikap kemandirinya untuk menciptakan program berbasis ekonomi dengan mengoptimalisasi kelebihan dan kecakapan yang dimilikinya. Kegiatan-kegiatan tersebut dibagi menjadi dua macam; yakni sektor formal dan informal. Sektor formal seperti industri, perdagangan, jasa dan transportasi, agraris, lapangan pertambangan, dan usaha-usaha lainnya yang berbentuk korporasi. Sektor informal yang dimaksud seperti jasa perdagangan kecil, industri rumah tangga, agraria dalam lingkup kecil, dan bentuk-bentuk perkumpulan ekonomi lain, yang tidak dikelola dengan model structural.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah sebuah keyakinan pribadi, kelompok, atau kelompok usaha agar mampu berkembang pesat, melalui inovasi, keberanian mengambil resiko, dan aspek-aspek lainnya yang memang dibutuhkan untuk progresifitas suatu aktifitas perekonomian. Berhubungan dengan penelitian ini, penulis mendefinisikan kewirausahaan ini, adalah sebuah

kemandirian diri menghadapi seluruh problematika yang dihadapi di masyarakat terutama terkait finansial, berdasarkan pada potensi dan kekuatan yang dimilikinya sendiri.

Yayasan Darut Taqwa adalah sebuah institusi pendidikan, namun karena berbagai pengembangan yang dicita-citakan harus didukung dengan kemampuan dalam pendanaan, maka yayasan ini juga bergerak dibidang perekonomian. Selain untuk mendukung pendanaan diinternal yayasan, basis wirausaha ini juga diharapkan dapat membantu santri/ peserta didik yang ada didalamnya untuk memenuhi kebutuhannya, tidak terkecuali para pengajar dan masyarakat sekitar. Lebih jauh, adanya beberapa unit usaha yang ada di yayasan ini juga memanfaatkan SDM yang dimiliki oleh yayasan sendiri, artinya pegawai harus santri atau peserta didik yayasan Darut Taqwa, sehingga unit usaha tersebut juga bisa menjadi salah satu laboratorium pelatihan dan penanaman jiwa kewirausahaan bagi santri, dan sekaligus menyediakan lapangan pekerjaan bagi alumni. Seperti contoh adanya Duta Advertising di yayasan ini, pegawainya adalah peserta didik yang lulus dari SMK Darut Taqwa jurusan multimedia, dan setiap tahunnya juga dijadikan tempat pelatihan kerja atau magang oleh siswa/siswi SMK Darut Taqwa.

Yayasan Darut Taqwa, yang juga berkembang seiring dengan perkembangan pendidikan non formal atau pondok pesantren didalamnya tergolong berhasil untuk mandiri dalam pembiayaan dan pendanaan pengembangan pendidikan. Menurut Habib Toha dalam bukunya, pada batas tertentu pesantren tergolong diantara lembaga pendidikan swasta yang *leading*, dalam arti berhasil merintis dan menunjukkan keberdayaan baik dalam hal kemandirian dan penyelenggaraan maupun

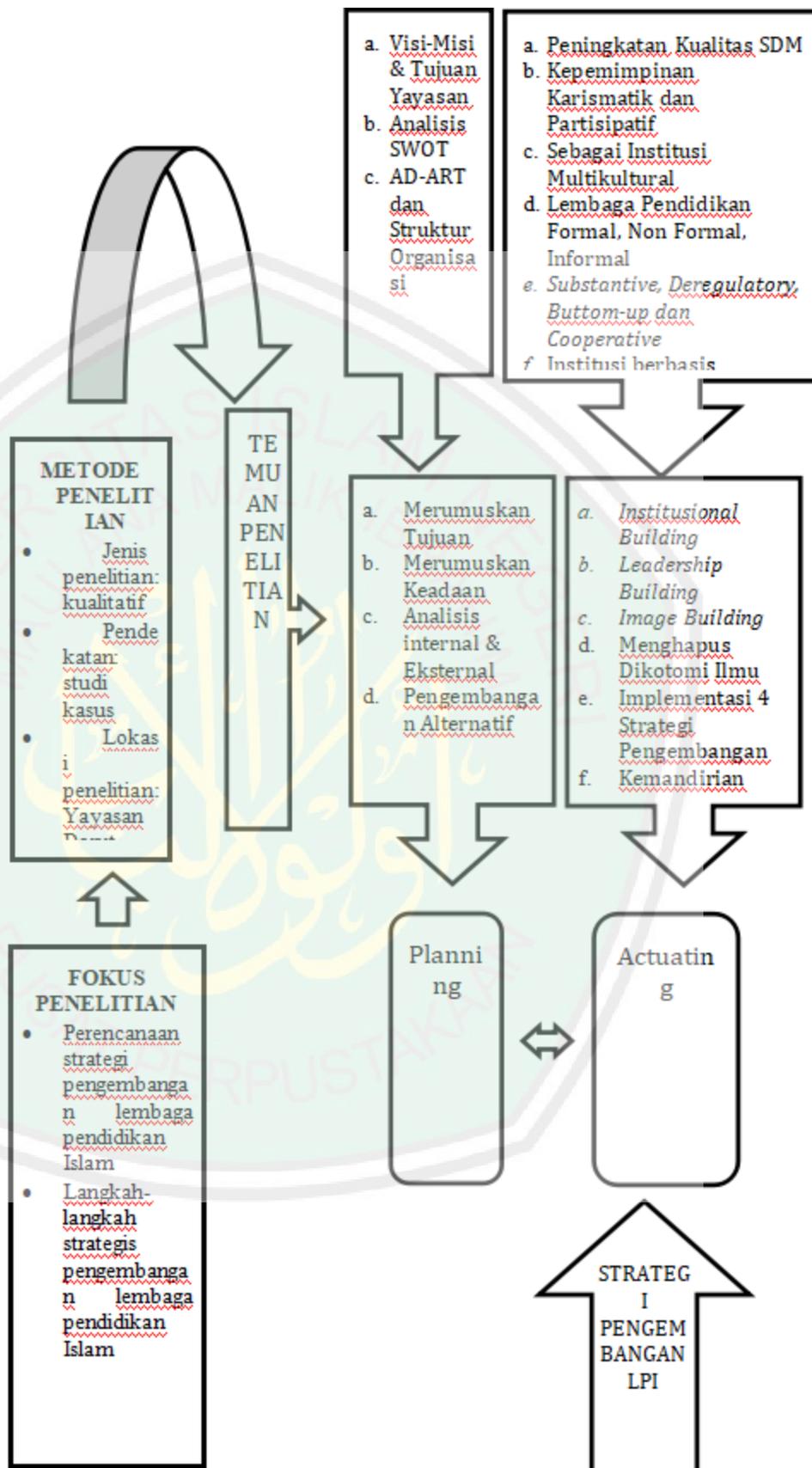
pendanaan (*self financing*). Selain menjalankan tugas utamanya sebagai lembaga yang bergerak dalam kegiatan pendidikan, ia juga konsisten dan berhasil menanamkan semangat kemandirian, kewirausahaan (*interpreneurship*), semangat berdikari yang tidak menggantungkan kepada orang lain.

Pengembangan ekonomi masyarakat pesantren mempunyai andil besar dalam menggalakkan wirausaha. Dilingkungan pesantren para santri dididik untuk menjadi manusia yang bersikap mandiri dan berjiwa wirausaha. Pesantren dan yayasan Darut Taqwa giat berusaha dan bekerja secara independen tanpa menggantungkan nasib pada orang lain atau lembaga pemerintah swasta. Secara kelembagaan yayasan Darut Taqwa telah memberikan tauladan, contoh rill (*bi al-ahad*) dengan mengaktualisasikan semangat kemandirian melalui usaha-usaha yang konkrit dengan didirikannya beberapa unit usaha ekonomi mandiri yayasan. Secara umum pengembangan berbagai unit usaha ekonomi yayasan dimaksudkan untuk memperkuat pendanaan yayasan, latihan bagi para santri dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

BAB VI
PENUTUP

A. KESIMPULAN

Gambar 5.1: Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

- Jenis penelitian: kualitatif
- Pendekatan: studi kasus
- Lokasi penelitian: Yayasan ...

FOKUS PENELITIAN

- Perencanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam
- Langkah-langkah strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam

TEMUAN PENELITIAN

a. Visi-Misi & Tujuan Yayasan
b. Analisis SWOT
c. AD-ART dan Struktur Organisasi

a. Peningkatan Kualitas SDM
b. Kepemimpinan Karismatik dan Partisipatif
c. Sebagai Institusi Multikultural
d. Lembaga Pendidikan Formal, Non Formal, Informal
e. Substantive, Deregulatory, Bottom-up dan Cooperative
f. Institusi berbasis

a. Merumuskan Tujuan
b. Merumuskan Keadaan
c. Analisis internal & Eksternal
d. Pengembangan Alternatif

a. Institusional Building
b. Leadership Building
c. Image Building
d. Menghapus Dikotomi Ilmu
e. Implementasi 4 Strategi Pengembangan
f. Kemandirian

Planning

Actuating

STRATEGI PENGEMBANGAN LPI

Grand Theory

- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert (1996) Perencanaan Strategi
- Prof. DR. H. Muhaimin, M. A. (2004) Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagaimana fokus penelitian berikut:

1. Perencanaan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan di yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan adalah melalui empat tahapan, *yang pertama* merumuskan tujuan, visi dan misi yayasan Darut Taqwa, *yang kedua* merumuskan keadaan yayasan Darut Taqwa saat ini (sejauh mana dengan tujuan, sumberdaya apa saja yang sudah dimiliki dan apa hambatan-hambatan yang harus dihindari), *yang ketiga* analisis internal dan eksternal (analisis SWOT), dan *yang keempat* pengembangan alternative. Alternative yang dimaksud adalah berupa kebijakan-kebijakan yang diperundangkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) serta pengorganisasian kerja dalam Struktur yayasan Darut Taqwa. Keempat tahapan perencanaan diatas didukung oleh teori yang dikembangkan oleh Stoner, yang mana empat tahapan perencanaan tersebut merupakan tahapan perencanaan yang efektif dan efisien dalam kegiatan pengembangan organisasi. Selain itu untuk pengembangan pembelajaran multikultural, yayasan ini mempersiapkan sumber daya atau tim khusus yang bertanggung jawab untuk pengembangan lembaga pendidikan yang ada di yayasan Darut Taqwa
2. Langkah strategis dalam pengembangan yayasan Darut Taqwa adalah, *yang pertama* membangun berbagai kekuatan diinternal organisasi. Yang dimaksud dengan kekuatan internal organisasi ini adalah penyamaan persepsi dalam elemen organisasi, agar dapat membentuk organisasi yang solid, kuat dan saling bersinergi, dan peningkatan kapasitas sumber daya yang dimiliki oleh yayasan, terutama adalah optimalisasi kualitas SDM. Optimalisasi SDM dilakukan dengan pemberian pelatihan-pelatihan, pemberian motivasi, dukungan studi lanjut dan pemberian

kompensasi kerja. *Yang kedua* memperkuat leadership atau kepemimpinan yayasan Darut Taqwa, jadi gaya kepemimpinan yang diterapkan disini adalah kepemimpinan kharismatik dan partisipatif. *Yang ketiga* membangun pencitraan atau *image building*, image yang dibangun di yayasan Darut Taqwa adalah *image* sebagai lembaga pendidikan dengan konsep salafi modern dan berbasis multikultural. *Yang keempat* menghapuskan dikotomi pendidikan, jadi yayasan ini mengembangkan tiga keilmuan sekaligus, yaitu ilmu keagamaan, ilmu pengetahuan umum serta ilmu sosial kemasyarakatan. Kesemuanya dimanaj atau dikelola dengan professional dalam wadah pendidikan formal, non formal maupun informal. *Yang kelima* penerapan 4 strategi pengembangan pendidikan, yaitu strategi *issue substantive* (menyajikan program-program komperehensif), strategi *bottom-up* (pengembangan dari manajemen bawah ke manajemen korporasi/puncak), strategi *deregulatory* (yayasan berani untuk berinovasi/ *out of the box*) dan strategi *cooperative* (mengadakan kerja sama baik dengan pihak swasta, instansi pendidikan lain, alumni maupun masyarakat pada umumnya).

Dan *yang ke-enam* menciptakan kemandirian yayasan dengan pengembangan kewirausahaan. Pengembangan kewirausahaan di yayasan Darut Taqwa ini diwujudkan dengan membentuk unit-unit usaha, yang mana sampai hari ini yayasan Darut Taqwa sudah memiliki tujuh unit usaha yang berkembang dengan baik dan dapat memberikan kontribusi untuk pembangunan dan pengembangan yayasan Darut Taqwa.

B. IMPLIKASI TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan temuan penelitian terkait strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa sebagaimana diatas, dan analisis berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Prof. Muhaimin, M. Ag yang sudah peneliti lakukan. Nampaknya terdapat satu strategi baru yang peneliti temukan di yayasan Darut Taqwa, yaitu pengembangan kemandirian lembaga pendidikan dengan mengacu pada prinsip kewirausahaan. Fakta lapangan menunjukkan bahwa, pembangunan dan pengembangan yang terus dilakukan oleh yayasan Darut Taqwa membutuhkan dana yang tidak sedikit. Dan sebagai sekolah swasta, selain mengandalkan alokasi dana dari pemerintah, pemungutan biaya pendidikan dari peserta didik serta bantuan dari para donatur, yayasan juga harus memiliki kemandirian dalam pendanaan untuk mengcover segala bentuk kebutuhan dalam pembangunan dan pengembangan tersebut.

Berdasarkan data lapangan, unit usaha yang ada di yayasan ini mampu memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam hal pendanaan, bahkan lebih dari itu, unit usaha yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa juga dapat dimanfaatkan sebagai agen promosi baik melalui produk ataupun jasa yang ditawarkan, sehingga yayasan ini semakin dikenal oleh masyarakat luas. Apalagi jika terdapat unit usaha yang berbasis *digital technology*, seperti duta swara (radio), Ngalah TV dan NEE (Event Organizer). Unit usaha tersebut selain bernilai profit, juga bisa memberikan kontribusi dalam bentuk promosi. Setiap kegiatan yang diselenggarakan di yayasan Darut Taqwa, terutama yang berkaitan dengan multikultural, baik itu dalam bentuk kegiatan seminar kebangsaan, pergelaran budaya, atau forum antar umat beraga lainnya selalu ditayangkan di Ngalah TV, dan disiarkan di Duta Suara. Sehingga melalui media tersebut yayasan ini,

lengkap dengan nilai-nilai multikultural yang dikembangkan semakin dikenal oleh masyarakat.

Berdasarkan temuan tersebut, akhirnya peneliti berkesimpulan bahwa dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, selain mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Prof. Muhaimin, M. Ag, yayasan maupun lembaga pendidikan Islam dapat mengadopsi strategi yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa. Yaitu, mengembangkan kemandirian dengan menjadi lembaga pendidikan yang berbasis wirausaha dan berkomitmen untuk mengelola unit usaha yang dimiliki secara profesional.

C. SARAN- SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam proses perencanaan, yayasan Darut Taqwa hendaknya menginventarisir dan memperhatikan pengadministrasiannya dengan baik. Agar segala bentuk perencanaan yang sudah dirumuskan tidak menjadi bias dan dapat terukur. Karena dokumen perencanaan, dalam hal ini “Renstra” merupakan kebutuhan pokok bagi sebuah institusi berbasis formal sebesar yayasan Darut Taqwa dalam mengembangkan dirinya. Selain itu yayasan juga sudah memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang mumpuni, hal ini dibuktikan dengan kepengurusannya yang selain keluarga pendiri, semua bagian ditempati oleh personil yang minimal berijazah S2. Sehingga menjadi hal yang tidak seharusnya, jika pengadministrasian di yayasan ini belum terinventarisir dengan baik.

2. Dalam proses pelaksanaan strategi, hendaknya elemen SDM di yayasan ini menetapkan jadwal dengan prinsip-prinsip kedisiplinan, sehingga semua kegiatan dan program berjalan dengan efektif dan efisien.
3. Yayasan hendaknya memiliki absensi untuk memastikan kehadiran dan kedisiplinan setiap sumber daya yang dimiliki, absensi tersebut dapat berbentuk manual, dan akan lebih baik jika berbasis teknologi, seperti *finger print* misalnya.
4. Yayasan ini perlu mengembangkan kembali kerja samanya dengan berbagai pihak, terutama alumni. Sejauh ini kerja sama dengan alumni masih bersifat non formal dan hanya sebatas silaturahmi dengan memanfaatkan media sosial. Hendaknya yayasan Darut Taqwa mempunyai peluang lebih besar untuk menjadikan silaturahmi dengan alumni tersebut agar dapat menghasilkan sesuatu yang konkrit, misalnya berupa kerja sama dalam memberikan lapangan pekerjaan bagi lulusan yayasan Darut Taqwa atau lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hadi, *Visi, Misi, dan Strategi Pembinaan Madrasah*, dalam Jurnal MP3A, Jakarta: Departemen Agama Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2004
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Kencana, 2001
- Affudin & Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2009
- Afrizal, *Studi Pelacakan Alumni: Maju Bersama Alumni*, Jambi: Fakultas Ekonomi UNJA, Laporan Penelitian, 2008
- Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar Edisi Revisi*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2001
- Ahmad Sahal, "Kenapa Islam Nusantara?" dalam Ahmad Sahal, (Ed.), *Islam Nusantara Dari Ushul Fiqh Hingga Paham Kebangsaan*, Bandung: Mizan Pustaka
- Ahmad Sanusi, *Pendidikan Alternatif*, Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998
- Amin Abdullah, dkk. *Menyatukan Kembali Ilmu-Ilmu Agama dan Umum: Upaya mempertemukan Epistemologi Islam*. Yogyakarta: SUKA Press
- Amy Gutman, *Multiculturalism, Examining the Politics of Recognition*, Princenton: Princenton University Press, 1994
- Ananiah, "Problem lembaga Pendidikan Madrasah dan Strategi Pengembangannya", Jurnal Dinamika Ilmu, Vol. VI, Samarinda: STAIN Samarinda, 2006
- Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press, 1990
- Argyris, Mintzberg Steiner dan Miner dalam Akdon, *Strategic Manajemen of Educational*, Bandung: Alfabeta, 2007
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos, 1999
- Bell W. L., C. H. Bell, *Organization Development: Behavioral Science Institute For Organization Development, 4 th. Edition*, Prantice Hall. Englewood Cliffs, New jersey, 1990
- Burhanuddin Salam, *Pengantar Pedagogik, Dasar- Dasar Ilmu mendidik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Cumming, 1989 dalam J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana, 2006
- Cummings, Thomas G. Christopher G. Worley, *Organizational Development and Change*, 5th Edition, West Publishing Company Ltd., St. Paul, 1993
- Cut Zahri Harun, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan

- Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*", dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang Diknas, No. 041, Tahun Ke-9, Maret 2003
- Daulay Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2009
- Dede Mariana, *Radikalisme Agama dan Politik*, <http://www.pikiran-rakyat.com/opini/2017/05/12/radikalisme-agama-politik-400931> diakses pada tanggal 25 April 2018
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007
- Denzin, Norman, K. & Lincoln Yvonna, S. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar: 2009
- Diah Tuhfat Yoshida, *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*, Jakarta: PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia, 2004
- Djokosantoso Moeldjono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2003
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass: 1985
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakrya, Cet. Ketujuh. 2004
- Fred R. David, *Manajemen Strategis*, Buku I edisi 10, Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004
- G. R. Terry, *Azas-azas Manajemen*, Alih Bahasa J. Smith D.F.M, Bandung: Alumni, 1986
- Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organization 3e*, Alib Bahasa: Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo, 1998
- Glenn Boseman and Arvind Phatak, *Strategic Management: Text and Cases*, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1989
- Gorton, R. A., and Schneider, G. T. *School Based Leadership Challenges and Oportunities*, Dubuque: Wm. C. Brown Publishers. 1990
- H. A. R. Tilaar, *Beberapa Reformasi Pendidikan dalam Prespektif Abad 21*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999
- Habib Toha, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996

- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003
- Hani Handoko, *Manajemen, Edisi 2, Cet. 23*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2012
- HAR Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan*, Reneka Cipta, Jakarta, 2012
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999
- Hepni, *Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural di Pondok Pesantren*, Doctoral Thesis, Malang; 2015; Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Herdiano Dedi dan Khairudin, *Peran Strategi Humas Dan Pembentukan Citra Perguruan Tinggi Islam*, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN SGD Bandung. Jurnal. Volume 15 no. 2, Desember 2016
- Husein Umar, *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001
- Husnaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Ida Nuraini, *Pengantar Ekonomi Mikro*, Malang: Aditnya Media UPT. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, 2006
- Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya: 2001
- Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru, 1989
- James L Gibson, Terj. Djoerban Wahid, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga, 1990
- Jhon L Thompson, *Strategic Management, 4 th. Edition*, Australia: Thompson Learning, 2001
- John A, Pearce and Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*. USA: Richard D. Irwin, Inc, 1991
- John Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992
- John M Bryson, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2001
- John W. Creswell, Ahmad Lintang Lazuardi (Terj), *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014
- K. Norman, Denzin & S. Licoln, Yvonna (ed), *Hanbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications, 1994
- Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002

- Lihat pada Hasbullah, dkk., *Peran Inkubatos Bisnis Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Kinerja Usaha UKM Pangan*. Dalam Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia (JIPI), April 2015 Vol.20 (1)
- Lincoln, Yvon Lis and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage Publications, 1985
- M. Anang Solikhudin, *Kiai Multikultural “ KH M. Sholeh Bahruddin dan Implementasi multikulturalisme dalam Sistem pendidikan di Universitas Yudharta Pasuruan*, Doctoral thesis; 2016; Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
- M. Sukaardjo dan Ukim Komarudin, *Landasan Pendidikan; Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*, Safiria Insania Press dan MSI; Yogyakarta; 2003 dalam Hujair A. H. Sanaky, *Permasalahan dan penataan Pendidikan Islam menuju Pendidikan yang bermutu*, Jurnal Pendidikan Islam El- Tarbawi, No. 01 Vol. 01 2008
- Matlani, *Strategi Perguruan Tinggi Dalam Membangun Image Positif Melalui Hubungan Masyarakat, Studi Kasus Di STAIN Pamekasan*, Thesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017
- Moh. Nahrowi, *Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Madrasah*, dalam Jurnal Managemen Pendidikan, Vol. 8 Nomor 1 Maret 2017
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Mujib, *Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999
- Muntahibun Nafis, *Pesantren Pluralis: Peran Pesantren Ngalah dalam Mengembangkan Nilai-Nilai Pluralisme di Tengah Masyarakat yang Multikultural*, Yogyakarta: PT Pustaka Insan Madani, 2017
- Nanang Fatah, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000
- Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo Pranoto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1998
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervise pendidikan*, Bandung: PT. Rosda Karya, 1990

- Rachmat Kriyanto, *Public Relation Writing: Membangun Citra Corporate*, Jakarta: Kencana, 2008
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014
- Riant Nugroho, *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008
- Ricky W. Griffin, *Manajemen Jilid I*, alih bahasa Gina Gania, Ed. Wisnu Chandra Kristiaji, Jakarta: Erlangga, 2004
- Robert C Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, London: Allyn and Bacon, 1998
- Rochayat Harum, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Pelatihan*, Bandung: Mandar Maju, 2007
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito: 1988
- Samsul Anwar, “*Ke Arah Epistemologi Integratif Mencari Arah Pengembangan Keilmuan dalam Rangka Pemekaran IAIN*” dalam M. Amin Abdullah, dkk. *Menyatukan Kembali Ilmu-ilmu Agama dan Ilmu Umum*. Yogyakarta: SUKA Press, 2005
- Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2008
- Sandra Oliver, *Strategi Public Relation*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Slamet Santoso, *Supervisi Pengembangan Masyarakat*, Bandung: PT. Enerco, 1992
- Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, Cet. II
- Soeroyo, 1991, *Berbagai Persoalan Pendidikan, Pendidikan Nasional dan Pendidikan Islam di Indonesia, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Problem dan Prospeknya*, Volume I, Fak. Tarbiyah IAIN Suka, Yogyakarta
- Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Managemen*, Yogyakarta: Andi Publisher, 2002
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1989
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta. 2010
- Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Bandung: PT. Remaja Rosadakarya offset, Cet.3, 2003

- Syahrul, *Perencanaan Strategis dan Praktiknya di perguruan Tinggi*, dalam Jurnal Shautut Tarbiyah, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Kendari, Mei 2017
- UII, *Dokumen Blue Print Manajemen Alumni*, Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia, hlm. 2
- Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media, 1997
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen*, Bandung: Penerbit Fokusmedia. 2005
- UU RI. No. 20 Tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Asa Mandiri, 2008
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997
- Warner 1987 dan Cumming 1989, dalam Winardi, *Manajemen Perubahan (The Management Of Change)*, Jakarta: Kencana, 2006
- William F Glueck, *Manajemen Strategi dalam kebijakan perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 1998
- Yulia Rukmana, *Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016
- Zakiyuddin Baidhawiy, *Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural*, Jakarta: Erlangga, 2005
- Zulhammi, *Strategi Pengembangan Pendidikan Agama Islam Berbasis Multikultural*, Jurnal Batu Sangkar International Conference, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, Sumatera Utara, 2016

PEDOMAN WAWANCARA, OBSERVASI DAN DOKUMENTASI
Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam
Di Yayasan Darut Taqwa Purwosari Pasuruan

A. PEDOMAN WAWANCARA

1. Wawancara untuk pendiri yayasan Darut Taqwa

- 1) Apa tujuan anda mendirikan yayasan Darut Taqwa?
- 2) Bagaimana sejarah perkembangan yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa urgensi multikultural dalam perkembangan yayasan Darut Taqwa?
- 4) Apa tujuan anda mengembangkan lembaga pendidikan Islam dengan image multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Apa motivasi terbesar anda untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Apa yang anda harapkan dengan mengembangkan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

2. Wawancara untuk ketua/ direktur yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Bagaimana sejarah perkembangan yayasan Darut Taqwa?
- 4) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

- 6) Menurut anda, apa urgensi branding image di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Menurut anda, kenapa image tersebut yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai image tersebut di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 16) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

3. Wawancara untuk Devisi Pengembangan yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, apa urgensi pendekatan multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Menurut anda, bagaimana peran kepemimpinan di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

- 13) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

4. Wawancara untuk Devisi Pendidikan yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, apa urgensi branding image di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Menurut anda, kenapa image tersebut yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai image tersebut di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

5. Wawancara untuk Devisi Perekonomian yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?

- 3) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, bagaimana peran kepemimpinan di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa? Adakah kontribusi bidang perekonomian didalamnya?
- 7) Adakah proses perencanaan yang dilakukan oleh bidang perekonomian dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Bagaimana latar belakang dibentuknya unit usaha yang ada di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apa saja unit usaha yang dimiliki oleh yayasan Darut Taqwa?
- 10) Bagaimana perkembangan unit usaha yang dimiliki oleh yayasan Darut Taqwa?
- 11) Seberapa besar unit usaha tersebut dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja hambatan bidang perekonomian dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Apa saja faktor-faktor yang mendukung bidang perekonomian pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan untuk bidang perekonomian pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada kegiatan evaluasi untuk bidang perekonomian dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

6. Wawancara untuk Devisi Kepegawaian yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, apa urgensi branding image di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Menurut anda, kenapa image tersebut yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?

- 7) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai image tersebut di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

7. Wawancara untuk Devisi Humas yayasan Darut Taqwa

- 1) Berapa lama anda menjadi pengurus yayasan Darut Taqwa?
- 2) Apa motivasi terbesar anda mengabdikan diri di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multikultural di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Menurut anda, apa urgensi branding image di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Menurut anda, kenapa image tersebut yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai image tersebut di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 13) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 14) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 15) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

16) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

8. Wawancara pengajar di yayasan Darut Taqwa

- 1) Apakah anda merasa nyaman menjadi pengajar di yayasan Darut Taqwa?
- 2) Sudah berapa lama anda mengajar di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa status anda dalam *database* kepegawaian di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Apa saja yang sudah dilakukan oleh yayasan untuk *mengupdate* kompetensi pegawai di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Apakah anda merasa memiliki pemimpin yang baik di lembaga pendidikan anda?
- 6) Seberapa sering anda diberikan motivasi dan supervisi?
- 7) Apa yang anda pahami tentang pengembangan lembaga pendidikan di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Apa yang anda pahami tentang nilai-nilai multikultural yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apakah anda telah menerapkan metode pembelajaran berbasis multikultural ketika proses KBM berlangsung?
- 10) Apa kontribusi anda untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 11) Apa harapan anda untuk yayasan Darut Taqwa?

9. Wawancara untuk Devisi pengembangan sumber belajar

- 1) Menurut anda, bagaimana proses pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 2) Menurut anda, apa urgensi branding image di yayasan Darut Taqwa?
- 3) Menurut anda, kenapa image tersebut yang dikembangkan di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Menurut anda, bagaimana aplikasi penanaman nilai-nilai image tersebut di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Bagaimana perencanaan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Apakah ada tim khusus yang dibentuk dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 7) Apa saja langkah-langkah strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 8) Apa saja hambatan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 9) Apa saja faktor-faktor yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 10) Bagaimana cara mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

- 11) Apakah ada proses pengawasan dalam pelaksanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?
- 12) Apakah ada kegiatan evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Darut Taqwa?

10. Wawancara peserta didik yang berasal dari luar pulau Jawa

- 1) Dari mana asal anda?
- 2) Dari mana anda mengetahui informasi tentang yayasan Darut Taqwa?
- 3) Apa yang membuat anda memutuskan untuk memilih pendidikan di yayasan Darut Taqwa?
- 4) Apa yang menurut anda menarik di yayasan Darut Taqwa?
- 5) Apa anda memiliki rasa bangga menjadi peserta didik di yayasan Darut Taqwa?
- 6) Apa anda akan menginformasikan yayasan Darut Taqwa kepada saudara atau teman-teman anda di asal tempat tinggal anda?

B. PEDOMAN OBSERVASI

1. Keadaan yayasan Darut Taqwa dan lembaga-lembaga dibawah naungannya secara geografis
2. Aktivitas lingkungan pendidikan formal, non formal dan informal di yayasan Darut Taqwa
3. Program dan kegiatan yang diselenggarakan yayasan Darut Taqwa
4. Kepemimpinan di yayasan Darut Taqwa
5. Kondusifitas organisasi di yayasan Darut Taqwa

C. PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Profile yayasan Darut Taqwa dan lembaga- lembaga yang ada dibawah naungannya
2. Sejarah berdirinya yayasan Darut Taqwa sekaligus perkembangannya
3. Profil/ biografi pendiri yayasan dan latar belakang keilmuannya
4. Data guru berdasarkan latar belakang keilmuan dan statusnya di yayasan Darut Taqwa
5. Data peserta didik berdasarkan alamat asalnya
6. Data infrastruktur yang merupakan aset yayasan Darut Taqwa
7. Struktur organisasi yayasan Darut Taqwa

8. Dokumen perencanaan, program kerja dan AD/ART yayasan Darut Taqwa

**PROGRAM KERJA
YAYASAN DARUT TAQWA SENGONAGUNG 2017-2022**

Arah Kebijakan

Rumusan kebijakan dimaksud sebagai pedoman dalam penyamaan persepsi, pola pikir dan perencanaan langkah lebih lanjut sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas layanan administrasi pendidikan, perekonomian dan usaha dan sosial kemasyarakatan yang lebih ramah, cepat dan akurat.
2. Meningkatkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara lebih optimal sesuai tuntutan profesi.
3. Menciptakan suasana kondusif dalam lingkup Yayasan *stakeholder* menuju pencapaian tujuan yang lebih efektif dan efisien.

Visi

Menjadikan Yayasan Sebagai Institusi Yang Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang Berjiwa *Rohmatan Lil' alamin*

Misi

1. Mendirikan Lembaga Pendidikan Formal, Non-Formal, Lembaga Perekonomian Dan Menyelenggarakan Kegiatan Sosial Keagamaan
2. Menanamkan Nilai-Nilai *Religijs-Pluralistik* Kepada Seluruh *Stakeholders* Sebagai Pedoman Hidup Bermasyarakat Yang Berjiwa Rahmatal Lil' alamin

Tujuan

1. Menjadikan Lembaga Pendidikan Formal Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang Berkualitas Dibidang Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi
2. Menjadikan Lembaga Pendidikan Non-Formal Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia Yang *Tafaqquh Fiddin*
3. Menjadikan Kegiatan Sosial Keagamaan Sebagai Aktualisasi Amar Ma'ruf Dan Pembentukan Karakter Masyarakat Yang Berbudaya Serta Beradab

4. Menjadikan Lembaga Perekonomian Untuk Menghasilkan Sumberdaya Manusia-*Entrepreneur* Yang Kreatif, Inovatif Dan Berdaya Saing
5. Menjadikan *Stakeholders* Yang Memiliki Nilai-Nilai *Religius-Pluralistik* (*Nasionalis, Demokratis, Humanis, Keberagaman, Tasammuh, Tawassuth, I'tidal, Tawazzun, Dan Ethic*) Sebagai Pedoman Hidup Beragama, Bermasyarakat, Berbangsa Dan Bernegara.

Bidang – Bidang Kegiatan:

Kegiatan yang menjadi fokus Yayasan dalam upaya memberi layanan kepada masyarakat untuk mencapai kesejahteraan bersama (*welfare for all*) adalah:

1. Bidang Pendidikan

- a. Pendidikan formal meliputi pendidikan tinggi, pendidikan menengah, pendidikan dasar dan pendidikan anak usia dini.
- b. Pendidikan non formal bagi semua umur dan golongan yang meliputi pendidikan keterampilan (*soft skill*).

2. Bidang Kesehatan

- a. Layanan kesehatan masyarakat dalam bentuk klinik kesehatan maupun pusat kesehatan masyarakat.
- b. Layanan kesehatan masyarakat dalam bentuk Rumah Sakit Terpadu yang melibatkan pendidikan kedokteran dan ilmu kesehatan masyarakat.

3. Bidang Sosial

- a. Layanan sosial kepada masyarakat yang terkait dengan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagai perwujudan dari tridarma perguruan tinggi yang diselenggarakan Yayasan.
- b. Layanan dan pembinaan peningkatan kualitas kesehatan masyarakat melalui penyuluhan dan pendidikan informal lainnya.

Program Strategis

1. Pengembangan Kelembagaan (*Institutional Building*)

- a. Penegasan sebagai organisasi yang berbentuk Yayasan, memiliki karakter khas (kegiatan sosial dan bertanggung jawab kepada publik) dalam hal ini harus tercermin pada Tata Kelola dan hubungan kerja antar lembaga (Yayasan sebagai payung hukum).
- b. Penegasan atas bidang perekonomian dan usaha sebagai strategic bussiness unit (SBU) atau lembaga yang secara bertahap didorong untuk mencapai mamajemen mandiri dengan badan hukum yang telah ditetapkan (*profit* atau *non profit oriented*).
- c. Penegasan evaluasi kinerja atas bidang pendidikan, sosial keagamaan dan perekonomian dan Usaha secara berkala dalam hal capaian terhadap goals atau sasaran.
- d. Penyediaan sistem dan tata kelola yang transparan dan akuntabel (perlu dukungan Standar Operasional Prosedur (SOP)).

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Capacity Building and Character Building*)

- a. Yayasan sebagai payung hukum dengan Sekretariat sebagai supoorting staff perlu meningkatkan kualitas layanan yang lebih cepat, tepat dan akurat.
- b. Penegasan atas Tata Kelola (keuangan, karyawan dan sarana prasarana) perlu didukung dengan kualitas SDM yang memadai, kemampuan *soft skill* dan *hard skill* (*entrepreneur* dan *leadership*).
- c. Peningkatan kapasitas lembaga selain didukung dengan SDM yang memadai juga perlu dukungan atas finansial/investasi yang cukup untuk percepatan pengembangan (akses perbankan dan akuntabilitas).
- d. Pengembangan Jejaring (*Networking*) perlu terus dikembangkan untuk menjaga nama "*brand*" Warmadewa sebagai produk unggulan dan diramu dalam kemasan *holding company*, sehingga sangat dibutuhkan adanya sub unit khusus yang menangani kehumasan dan promosi secara profesional.

- e. Pengembangan layanan prima baik di Sekretariat Yayasan dalam lingkup Yayasan untuk memenangkan kompetisi dengan kompetitor.
- f. Pengembangan infrastruktur (sarana prasarana) terkait pengembangan Yayasan menuju kemandirian.
- g. Peningkatan kesejahteraan karyawan (sandang, pangan, papan) yang memenuhi kebutuhan minimal untuk keamanan dan kenyamanan.

Sebagai gambaran atas proses penyusunan Renstra Yayasan Darut Taqwa Sengonagung 2017-2022 secara diagram adalah seperti pada Bagan 1 tentang Manajemen Strategis dan Bagan 2 tentang Alur (*Flow Chart*).

Tahap dan Sasaran Pengembangan

1. Tahap Konsolidasi

Tahun 2014 merupakan tahap konsolidasi bagi lembaga, yaitu tahap untuk melakukan introspeksi atas perjalanan lembaga dalam 30 tahun sebelumnya dan sekaligus sebagai momentum menetapkan visi-misi baru jangka panjang (20 tahun kedepan) dalam Visi 2034, jangka menengah (tiap lima tahun kedepan) dalam Renstra dan goals pada setiap tahunnya.

2. Tahap Mandiri

Tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 merupakan tahap pengembangan system dan tata kelola lembaga, pengembangan karakter dan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan sarana prasarana pendukung, pengembangan jejaring (*networking*) dalam menuju penguatan institusi.

3. Tahap Pengembangan

Tahun 2018 merupakan tahun akhir Renstra lima tahunan lembaga, kembali merupakan siklus untuk melakukan evaluasi perjalanan lembaga lima tahun terakhir untuk menetapkan target/sasaran jangka menengah dalam rencana

strategis lima tahun kedua yang wajib untuk mengembangkan kemampuan institusi sesuai potensi dan peluang sumber daya yang tersedia serta tantangan kompetitif yang dihadapi.

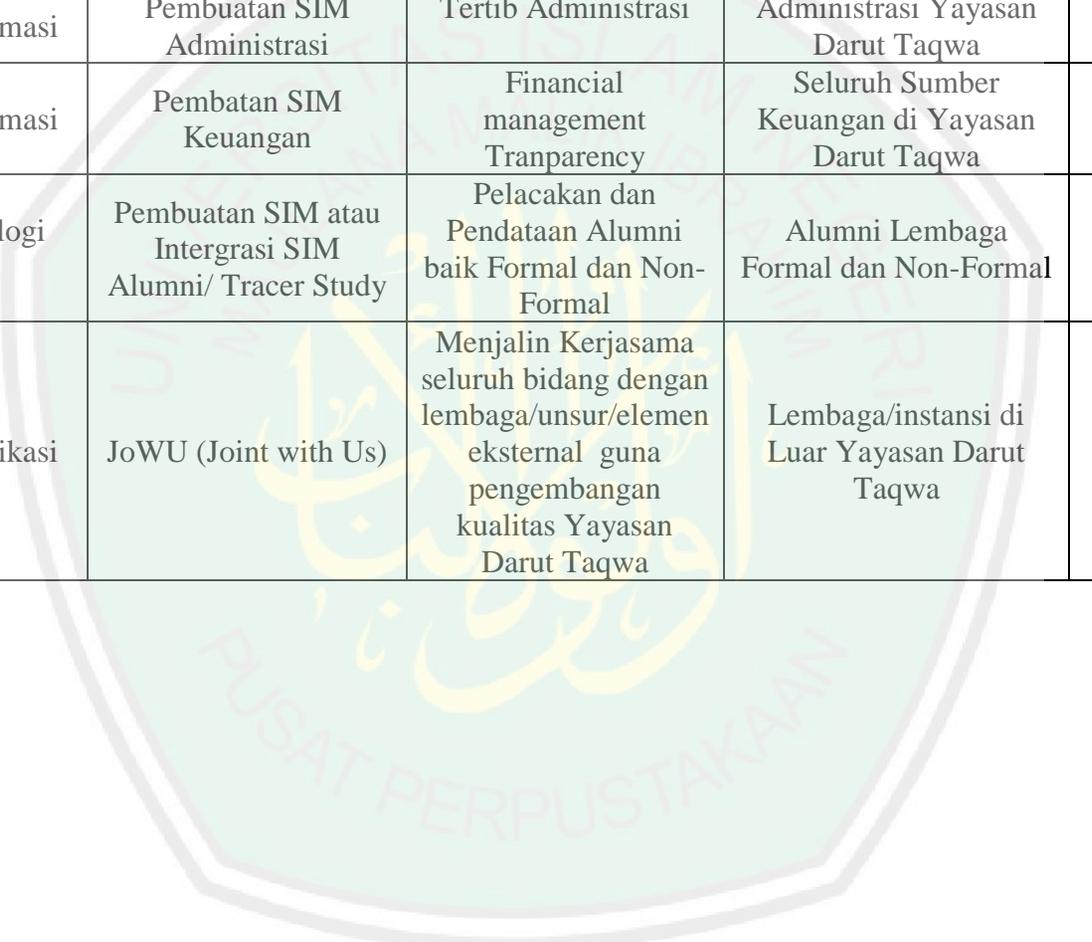
Uraian tentang program dan sasaran/target/goals dalam tiap tahap dan tiap tahun adalah seperti pada tabel Program Kerja Yayasan 2014-2018 terlampir.

**PROGRAM KERJA PUSAT PENGEMBANGAN DAN PENELITIAN
YAYASAN DARUT TAQWA
PERIODE 2017- 2022**

NO	PROGRAM	BENTUK KEGIATAN	TUJUAN	SASARAN/TARGET	WAKTU	KET
1	Litbang Pendidikan	Pembentukan Persatuan Guru se Yayasan Darut Taqwa	Wadah Guru dalam menciptakan iklim akademis yang berkualitas	Seluruh Tenaga Pendidik se-Yayasan Darut Taqwa	2018	
2	Litbang Pendidikan	Musyawarah Guru Mata Pelajaran (Yayasan Darut Taqwa)	Peningkatan Kualitas Belajar Mengajar Guru Mata Pelajaran	Seluruh Tenaga Pendidik/Guru Lembaga Dibawah naungan Yayasan Darut Taqwa	2017-2022	
3	Litbang Kesiswaan dan Kesantrian	Pembentukan Wadah Siswa/I Santri Prestasi (Sains Student Community and English Student Community, Arabic's Student Community, Mandarin's Student	1. Wadah Siswa-siswi prestasi bidang Sains 2. Asistensi Perlombaan Tingkat Regional, Nasional,	Siswa/I, Santri Berprestasi	2017-2022	

		Community)	Internasional			
4	Litbang Pendidikan	Pembentukan Lembaga Kursus dan Bimbel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scientific Mindset area 2. Scientific Support Climate 3. Human Resources Development 4. Profit Oriented 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siswa/Siswi Internal/Eksternal 2. Mahasiswa/I Internal/Eksternal 3. Guru/Dosen 4. Seluruh Stakeholders Yayasan Darut Taqwa 	2017	
5	Litbang Usaha Dan Perekonomian	Legalisasi Lembaga Usaha (CV, IMB, Notaris, Pertanahan)	Perwujudan Yayasan Darut Taqwa yang Taat Hukum	Lembaga/Unit Usaha Yayasan Darut Taqwa	2019	
6	Litbang Usaha dan Perekonomian	Perwujudan Lembaga Penerbitan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitasi Karya Ilmiah 2. Profit Oriented 	Karya Siswa/I, Mahasiswa/I, Ustad/Dzah, guru dan Dosen	2019	
7	Litbang Usaha dan Perekonomian	Bussinees Plan Analysis <ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi Sarung 2. Produksi Baju KOKO 3. Produksi Kopyah 4. Perwujudan Lembaga Usaha Baru (Pusat ATK) 	Perluasan dan Pengembangan Unit Usaha serta Pengembangan Keuntungan	Lembaga/Unit Usaha Yayasan Darut Taqwa	2019-2020	
8	Litbang Sarana Prasarana dan Logistik	Perwujudan lapangan Olahraga	Fasilitas Olahraga Siswa/I, santri	Kesehatan Jasmani dan Rohani Seluruh Stakeholder Pendidikan	2019	
9	Teknologi Informasi	Pembuatan Website	Update Sosialisasi Informasi melalui daring/internet online	Masyarakat Internal dan Eksternal Yayasan Darut Taqwa	2018	

10	Teknologi Informasi	Pembuatan SIM Sarana Prasarana	Asset Management, Inventory Management,	Seluruh Sarana Prasarana di Yayasan Darut Taqwa	2018	
11	Teknologi Informasi	Pembuatan SIM Kepegawaian	Employee Management	Seluruh Pegawai dan Guru	2018	
12	Teknologi Informasi	Pembuatan SIM Administrasi	Tertib Administrasi	Administrasi Yayasan Darut Taqwa	2018	
13	Teknologi Informasi	Pembuatan SIM Keuangan	Financial management Transparency	Seluruh Sumber Keuangan di Yayasan Darut Taqwa	2018	
14	Litbang Teknologi Informasi	Pembuatan SIM atau Intergrasi SIM Alumni/ Tracer Study	Pelacakan dan Pendataan Alumni baik Formal dan Non-Formal	Alumni Lembaga Formal dan Non-Formal	2018	
15	Litbang Komunikasi	JoWU (Joint with Us)	Menjalin Kerjasama seluruh bidang dengan lembaga/unsur/element eksternal guna pengembangan kualitas Yayasan Darut Taqwa	Lembaga/instansi di Luar Yayasan Darut Taqwa	2018	



**PROGRAM KERJA PENGURUS DIDANG KEPEGAWAIAN
YAYASAN DARUT TAQWA SENGONAGUNG
TAHUN 2017-2022**

No	PROGRAM	BENTUK KEGIATAN	TUJUAN	SASARAN	TIMER	INDIKATOR
1	Pendataan Pegawai, Tenaga Pendidik, dan Kependidikan	1) Mengklasifikasi Pegawai sesuai jenjang, karir dan Satminkal	Untuk mengetahui jumlah dan status pegawai Yayasan	Lembaga Perekonomian, Pendidikan	Mei 2018	DATABASE Pegawai
		2) Mengklasifikasi Guru sesuai jenjang, karir dan Satminkal	Untuk mengetahui jumlah dan status Guru Yayasan	Lembaga Pendidikan Formal dan Non Formal	Mei 2018	DATABASE Guru
		3) Mengklasifikasi Dosen sesuai jenjang, karir dan Satminkal	Untuk mengetahui jumlah dan status Dosen Yayasan	UYP	Mei 2018	DATABASE Dosen
2	Pengelolaan SDM Pegawai, Tenaga Pendidik dan Kependidikan	1) Analisa Kebutuhan SDM	Untuk mengetahui kebutuhan SDM di semua lini (kelebihan/kekurangan)	Lembaga Pendidikan Formal dan Non Formal	/semesteran	Tersedianya Grafik keberadaan pegawai
		2) Rekrutmen	Menambah kebutuhan kekurangan SDM	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya pegawai baru

		3) Mutasi Jabtan	Meningkatkan kemampuan SDM dalam segala bidang	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya pergantian jabatan
		4) Pemberhentian pegawai, Guru, dan Dosen	Memberhentikan SDM dikarenakan: melanggar aturan yang berlaku, melakukan pelanggaran hukum pidana, bertindak asusila, tidak dapat mengemban amanat yang diberikan.	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya SP, Pencabutan SK Pengangkatan & adanta Surat Pemberhentian
		5) Penempatan Satminkal/linieritas	Mengatur alur perekrutan, mutasi, penempatan dan pemberhentian pegawai, Guru, dan Dosen	Unit Lembaga	Tahunan dan Isidental	SOP dan Flow Chart
		6) Pembekalan Tugas dan Tanggung Jawab Pegawai, Guru, dan Dosen	Mengenalkan tugas dan tanggung jawab	Pegawai, Guru dan Dosen	kondisional	Adanya pemahaman kinerja
3	Peningkatan Kesejahteraan Kepegawaian	1) Rekapitulasi kehadiran dan Pengajuan Gaji	Pemenuhan hak	Pegawai, Guru dan Dosen	Mingguan/ Bulanan	Adanya Data penerimaan gaji
		2) Analisa sistem penggajian	Kesesuaian pemberian hak	Pegawai, Guru dan Dosen	Setiap tahun	Adanya mekanisme besaran penggajian
		3) Pemenuhan tunjangan	Jaminan sosial	Pegawai, Guru dan Dosen	kondisional	Adanya besaran tunjangan untuk (melahirkan, THR, Pernikahan)
		4) Memberikan jaminan	Memberikan kenyamanan dalam menjalankan tugas dan	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya Assuransi

		kinerja	kewajiban			(Sakit, kematian, kecelakaan kerja) dan fasilitas kinerja
		5) Memberikan reward prestasi kinerja	Meningkatkan daya saing kinerja	Pegawai, Guru dan Dosen	Tahunan	Adanya daya saing
		6) Pemberian Penghargaan	Sebagai bentuk tanggung jawab sosial	Pegawai, Guru dan Dosen	kondisional	Adanya ketentuan besaran pensiun
4	Membangun Sistem Informasi Management Kepegawaian	Pembuatan SIMPEG	Transparansi informasi kepegawaian	Unit lembaga	kondisional	adanya akses informasi yang terintegrasi
5	Peningkatan SDM Pegawai, Tenaga Pendidik dan Kependidikan	1) Mengadakan pelatihan-pelatihan	Meningkatkan profesionalitas kinerja	Pegawai, Guru dan Dosen	Semesteran	Adanya pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan
		2) Memberikan bantuan dan beasiswa peningkatan kualitas	Meningkatkan mutu kinerja	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya bantuan beasiswa studi lanjut
		3) Mengikuti sertakan dalam berbagai event (seminar, workshop, PLPG, dll) baik tingkat regional, nasional, internasional	Meningkatkan kualitas dan daya saing	Pegawai, Guru dan Dosen	Kondisional	Adanya keikutsertaan dalam berbagai event
		4) Melakukan penilaian kinerja	Mengetahui loyalitas dan tanggung jawab kinerja	Pegawai, Guru dan Dosen	Bulanan	Adanya raport penilaian kinerja

6	Membuat aturan kepegawaian	1) Mengevaluasi aturan yang sudah ada				
		2) Merumuskan semua bentuk tatacara kinerja seluruh stakeholders dalam bentuk aturan tertulis	Sebagai pedoman kepegawaian	Unit Lembaga	Juli 2018	Adanya buku aturan kepegawaian



PROGRAM KERJA
BIDANG PENGEMBANGAN USAHA YAYASAN DARUT TAQWA
TAHUN 2018

NO	PROGRAM	BENTUK KEGIATAN	TUJUAN	SASARAN/TARGET	WAKTU
1	PENATAAN & PENGUATAN INTERNAL	1. MENDETEKSI UNIT USAHA DAN KEKAYAANNYA	USAHA DAN KEKAYAAN TERDATA DENGAN BAIK	UNIT USAHA DAN KEKAYAANNYA BISA TERKENDALI	FEBRUARI 2018
		2. PENDAMPINGAN PENGELOLAHAN ADMINISTRASI	ADMINISTRASI BERJALAN DENGAN BAIK SESUAI KETENTUAN YAYASAN	PENINGKATAN PELAYANAN BIDANG ADMINISTRASI	1 MINGGU SEKALI
		3. LEGALISASI BADAN HUKUM USAHA	UNIT USAHA MEMILIKI BADAN HUKUM	CAKUPAN USAHA MENJADI LUAS	TAHUN 2018
2	REBRAINDING & REFRES SEBAGIAN UNIT USAHA	MEMBUAT BRAND BARU	MENCIPTAKAN IMAGE PASAR YANG BAIK TERHADAP PRODUK YANG DIHASILKAN	MENINGKATNYA OMSET	FEBRUARI 2018
3	MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA	1. PELATIHAN DIGITAL MARKETING	MAMPU BERSAING DI BIDANG PROMOSI SECARA ONLINE	CAKUPAN PASAR SEMAKIN LUAS	2 X SETAHUN
		2. TRAINING KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA	MENINGKATKAN SKILL SECARA INDIVIDU MAUPUN SECARA TEAMWORK	TERBENTUKNYA PROFESIONALITAS PENGELOLAAN USAHA	2 X SETAHUN

		3. MEMBERIKAN REWARD KEPADA UNIT USAHA YANG BERPRESTASI	MENUMBUHKAN SEMANGAT KERJA	TERBENTUKNYA IKLIM KOMPETISI DI MASING-MASING UNIT USAHA	1 X SETAHUN
4	PENGEMBANGAN USAHA	MENDIRIKAN USAHA BARU BIDANG PERDAGANGAN (ATK, SERAGAM, SPORT DAN KEBUTUHAN SEKOLAH LAINNYA)	MENAKOMODIR KETERSDIAN KEBUTUHAN LEMBAGA PENDIDIKAN		
		MENJALIN KERJASAMA DENGAN INSTANSI DAN ATAU USAHA LAIN YANG MENDUKUNG TERHADAP PRODUKTAS USAHA	MENAMBAH PRODUK BARU		

**PROGRAM KERJA DEVISI KEAMANAN
YAYASAN DARUT TAQWA 2017- 2022**

NO	PROGRAM KERJA	BENTUK KEGIATAN	TUJUAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET/SASARAN
1	Menciptakan kondusifitas lingkungan yang aman dan tertib	Mengatur area-area santri dan kegiatan	Meningkatkan kondusifitas lingkungan	Adanya dan terbaginya area-area bagi wanita dan laki-laki	Kantin, warung, warnet, tempat laundre, tempat pengiriman dll
		Mengatur lalu lintas	Menertipkan lalu lintas	Teraturnya lalu lintas kegiatan dan aktifitas	Lalu lintas santri putra dan putri
		Menentukan post-post pengawasan dan pengamanan	Efektifitas pengawasan	Adanya post-post pengawasan dan pengamanan	Satpam yayasan dan Yudharta
		Melakukan penjagaan dan pengawasan lingkungan	Terciptanya rasa aman	Adanya jadwal piket penjagaan dan pengawasan	Seluruh area Yayasan
2	Meningkatkan pengawasan dan pengendalian aktifitas dan kegiatan	Membuat standar operasional pengawasan dan pengendalian dalam penanganan	Memudahkan teknis pengawasan dan pengendalian	Adanya standar operasional pengawasan dan pengendalian dalam penanganan	Satpam, keamanan pondok dan kesiswaan lembaga
		Membuat aturan dan undang-undang kamtib yayasan	Sebagai pedoman penanganan masalah	Adanya aturan dan undang-undang hukum yayasan	Satpam, keamanan pondok dan kesiswaan lembaga
		Melakukan pembinaan dan bimbingan sekaligus pengawasan terhadap aktifitas santri dan siswa	Sebagai upaya pencegahan tindak pelanggaran	Semakin terkontrolnya aktifitas santri dan siswa	Santri dan siswa
3	Meningkatkan dan memberikan layanan hukum yang professional dan terintegrasi	Melakukan sosialisasi peraturan dan perundang-undangan	Agar di ketahui dan dipahami aturan dan undang-undang yang berlaku	Adanya sosialisasi peraturan dan perundang-undangan	Santri dan siswa serta organisasi-organisasi

		Memberikan perlindungan dan bantuan hukum	Memberikan rasa aman bagi seluruh warga yayasan	Adanya perlindungan hukum bagi mereka yang mendapatkan ancaman, perlakuan diskriminatif dll	Seluruh warga yayasan darul taqwa
		Memberikan pembinaan dan bimbingan teknis penerapan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku	Meningkatkan profesionalitas petugas hukum dalam menjalankan tugasnya	Adanya perbaikan layanan hukum	Satpam, keamanan pondok dan kesiswaan lembaga
		Membuat SOP layanan hukum	Meningkatkan efektifitas layanan hukum	Adanya SOP layanan hukum	Satpam, keamanan pondok dan kesiswaan lembaga
4	Mengatur dan mengelola peraturan dan perundang-undangan yang berlaku tentang keamanan dan ketertiban	Mengkaji dan menela'ah peraturan dan perundang-undangan yang sudah berlaku	Penyesuaian atas perkembangan hukum	Adanya perbaikan peraturan dan undang-undang yang sudah ada	Peraturan pondok, lembaga dan undang-undang yang berlaku
		Menetapkan dan mengesahkan peraturan dan perundang-undangan	Legalitas	Adanya Legalitas peraturan dan undang undang	Peraturan pondok dan lembaga
5	Menciptakan lingkungan sadar hukum	Memberikan doktrin-doktrin aturan	Meningkatkan ketaatan hukum	Meningkatnya kesadaran hukum warga yayasan	Santri dan siswa
		Memberikan sanksi atas pelanggaran	Memberikan rasa jera terhadap pelaku pelanggaran	Adanya efek jera bagi pelaku pelanggaran	Pelaku pelanggaran

6	Membangun integrasi antara pihak yang berwenang dan terkait	Melakukan koordinasi dan evaluasi dengan pihak yang terkait baik secara internal maupun eksternal	Konsolidasi	Solidnya penegak peraturan	Satpam, keamanan pondok dan kesiswaan lembaga serta pihak-pihak yang berwenang
		Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait	Memperkuat jejaring	adanya MoU dengan pihak-pihak terkait	Penegak hukum (TNI, POLRI), banser dan perangkat desa

Kegiatan Multikultural Yayasan Darut Taqwa 8 Tahun Terakhir

NO	AKTIVITAS	TAMU	TAHUN	KET.
1	Live in seminggu dan "ngaji" Tafsir Jalalain bersama Kiai Sholeh	Rev. Dr. Volker Martin Dally, M Die (Pdt Jerman), Romo Adam (Katolik Indonesia), Rev. Dr. Dirk Sielder (Pdt. Jerman)	2009	Internasional
2	Kunjungan perdamaian dan hubungan antar umat beragama	Rev. Dr. Christian Sandner and pastors group dari Jerman	Idul Fitri 2009	Internasional
3	Live in seminggu dan dialog antar umat beragama	Pdt. Dr. Ivan Makasar, Pdt. Dr. Martin (Papua), Pdt. Dr. Joko Waluyo	2009	Nasional

		(Malang), Pdt. Dr. Tagardo (Bandung)		
4	Seminar kebangsaan dan Gebyar Budaya Umat Beragama	Ibu Nyai Hj. Shinta Nuriyah Abdurrahman Wachid, Wakil Gubernur Saiful Yusuf, Romo Adam, I Ketut Sudiarta, Pdt Edi Markus Pattinasarane, Budilistio Suboko, Perwakilan tokoh 6 agama attended by 6000 delegasi dari 6 agama	2010	Nasional
5	Live in hari dan dialog	Kespel GKI Klasis Madiun dan OIKMAS DKI SINWIL Jawa Timur	Maret 2010	Regional
6	Seminar Nasional dan gebyar budaya antar umat beragama dengan penanaman 5000 pohon	Perwakilan Islam, Kristen, Hindu, Budha, Konghuchu, Dede Angga (Bupati Pasuruan), Suryadhama Ali, Ibu Nyai Hj Siti Nuriyah, Rev. Jasper Slop (Belanda), I Gede Irata (Ketua PHDI Pusat), Chandra Setiawan (Mantan Ketua MATAKIN	2010	Nasional

		Pusat), Sudhamek (Ketua MBI Pusat), Romo Beny Susetyo (sekretaris eksekutif komisi HAAK-KWI Pusat), K. H. Said Aqil Siradj (ketua PBNU), I Gede Anom, Habib Luthfi bin Ali Yahya (Ketua Jam'iyah Thariqah Al-Mu'tabaroh Indonesia)		
7	Live in 100 Pastor dan Dialog pluralism dan multikulturalisme	100 pastor dari beberapa provinsi	2010	Nasional
8	Live in sepekan dan dialog	Puluhan pemuda KPRGKI (Komisi Pembinaan Remaja Gereja Kristen Indonesia)	2011	Regional
9	Dialog Kebangsaan dan Budaya	Emha Ainun Najib	2011	Regional
10	Kunjungan perdamaian dan kerukunan umat beragama	Tokoh Kristen dari Jerman untuk Indonesia	2011	Regional
11	Kunjungan dan live in sepekan	Pastur dan Group non muslim Papua	2011	Nasional
12	Kunjungan antar Agama dan Nyantri di Ngalah	Tokoh dan pemuda Kristen GKI Surabaya	2011	Regional

13	Upacara Bendera dan amanat pluralism, nasionalisme dan multikulturalisme	Kiai Soleh, semua santri, pendidik dan tenaga kependidikan se- yayasan Darut Taqwa	2012	Lokal
14	Dialog Internasional Agama dan Budaya	Rafael Nikodemus (Jerman), Barbara Tometten (Jermen), Klaus-Peter Djambasoff (Jerman) Crysta B.P.A (GKJW Indonesia)	2015	Internasional
15	Workshop Penguatan Kurikulum PAI Multikultural Pascasarjana Univ. Yudharta	Dr. H. Mastuki, HS, M.Ag (Kasubdit Ketenagaan Kemenag RI)	18 April 2015	Nasional
16	Dialog multikulturalisme bersama mahasiswa dan santri	Mahasiswa Universitas Petra Surabaya	29 Oktober 2016	Regional
17	<i>Membahas strategi dakwah kerukunan antar umat beragama</i>	Sabine (Tokoh Agama dari Jerman) dan rombongan dan FKUB Jawa Timur	11 Oktober 2016	Internasional
18	<i>Penandatanganan Memorandum Of Understanding Universitas Kristen</i>	Rektor dan Mahasiswa Univ Petra dan Univ Yudharta	26 Septemb er 2015	Regional

	<i>Petra Surabaya dan Universitas Yudharta</i>			
19	<i>Pertemuan nasional untuk membahas tema: “Menyemai Perdamaian & Merajut Kebhinekaan Untuk Indonesia Yang Semakin Beradab & Berkeadilan Melalui Kearifan Budaya Lokal</i>	<i>43 simpul jaringan multikultur di Indonesia</i>	14-15 November 2016	Nasional
20	<i>Seminar Nasional: Peran Perguruan Tinggi dalam Rangka Mendukung Sistem Pertahanan NKRI di Era Otonomi Daerah</i>	Jendral Moeldoko, Mahasiswa, santri dan Tokoh agama se-Kab. pasuruan	02 Oktober 2017	Nasional
21	<i>Forum Group Diskusi tentang multikultural di Indonesia</i>	<i>Tokoh agama di Pasuruan, terdiri dari saudara Kristen, Hindu,</i>	02 November 2017	Regional

		<i>Budha, Islam, dan beberapa kepala suku di tengger Pasuruan Jawa Timur</i>		
22	<i>FGD (Forum Grup Diskusi) Bersama lintas agama</i>	<i>FKUB Kab. Pasuruan, Suku Tengger dan Tionghoa</i>	<i>25 November 2017</i>	<i>Regional</i>
23	<i>perayaan natal Gereja Kristen Jawa Wetan (GKJW) Jemaat Pandaan</i>	<i>FKUB Kab. Pasuruan, Rektor UYP, Kepala Program Pascasarjana PAI Multikultural UYP, Perwakilan Pondok Pesantren Ngalah, Perwakilan PC-PMII Pasuruan, Komunitas Gusdurian, dan diikuti segenap Umat Kristen</i>	<i>16 Desember 2017</i>	<i>Regional</i>
24	<i>Seminar Nasional dengan tema "Arah</i>	<i>Mahasiswa dan peserta didik SMA Se</i>	<i>30 Desemb</i>	<i>Regional</i>

	<i>Kebijakan Pendidikan Nasional Dalam Menaggulangi Radikalisme Agama di Zaman Now”,</i>	Kab.Pasuruan	er 2017	
25	<i>Musda ke-4 JATMAN Jatim</i>	<i>Wakil Ra'is Aam JATMAN, Ketua FKUB Jawa Timur, Uskup-Keuskupan Surabaya, Uskup-Keuskupan Malang, Ketua PGI Jawa Timur, Ketua PHDI Jawa Timur, Ketua WALUBI Jawa Timur, Ketua MATAKIN Jawa Timur, KAPOLDA Jawa Timur, Rektor Universitas Yudharta Pasuruan, Konsu l Jendral Amerika,</i>	<i>31 Maret 2018</i>	<i>Regional</i>

		<i>Konsul Jendral RRT, Konsul Jendral Australia, dan Konsul Jendral Jepang.</i>		
26	<i>Ngaji Bersama Kerukunan Umat Beragama</i>	<i>Pengajian santri, Jam'iyah seninan, selosoan, dan jam'iyah dzikrul ghafilin</i>	(sering)	Internal Yayasan

DAFTAR GURU DAN PEGAWAI YAYASAN DARUT TAQWA

No	Nama	Lembaga Pendidikan	Pendi dikan Tera khir	Status Yayasan
1	Imroatul Zahro	PAUD Anak Soleh	S1	GTTY
2	Istiqomah	PAUD Anak Soleh	S1	GTTY
3	Lailiyyatus Sa'diyah	PAUD Anak Soleh	S1	GTTY
4	Badrus Soleh	PAUD Anak Soleh	SLTA	GTTY
5	Khoirotin Khoiriyah	RA. Darut Taqwa	S1	GTY
6	Ulfah Khoiriyah	RA. Darut Taqwa	S1	GTY
7	Wakhidah	RA. Darut Taqwa	S1	GTY
8	Mariyam	RA. Darut Taqwa	S1	GTTY
9	Dini Asfarina Indah Aliyyah	RA. Darut Taqwa	S1	GTTY

10	Rohma	RA. Darut Taqwa	S1	GTTY
11	Inawati, S.Pd.I	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
12	Hidayatin	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
13	Rohimin	MI. Darut Taqwa	S2	GTY
14	Ratna Mufida Nisfilailil Sugiarti, S.Pd.I	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
15	Mahbuby Firmansyah, S.Kom	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
16	Nur Azizah, S.Pd.I	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
17	Nur Hidayati, S.Pd.I	MI. Darut Taqwa	S1	GTY
18	Muhammad Saikhudin, S.Pd.I	MI. Darut Taqwa	S1	GTTY
19	Abdul Ghoni, S.T.	MI. Darut Taqwa	S1	GTTY
20	Yuli Lestariningsih, S.Kom	MI. Darut Taqwa	S1	GTTY
21	Mohammad Choirul Rizal, S.Psi	MI. Darut Taqwa	S1	GTTY
22	M. Husen	MI. Darut Taqwa	S1	GTTY
23	Misbachul Munir, M.Pd	Mts. Darut Taqwa	S2	GTY
24	Arif Rokhmansyah, S.Pd., M.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S2	GTY
25	Purnomo, S.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
26	Rujianto, S.Ag, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
27	Mohamad Jakfar, S.Ag, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
28	Moch. Ali	Mts. Darut Taqwa	D2	GTY
29	Abdulloh, S.Ag, S.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
30	Ahmad Rifai, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
31	Samsul Hadinata	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
32	Mundakir, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
33	Dra. Eko Wahyuningsih	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
34	Nur Ali Mundzir, S.Ag., S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
35	Mokhamad Yaqud, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
36	Nur Sujiati, S.Ag	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
37	Bahrul Huda, S.Ag	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY

38	Muhammad Mufid, S.Pdi., S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
39	Pujianto, S.Ag	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
40	Siti Kholifah, S.Ag, S.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
41	Miftahul Huda, S.Pdi, M.M.	Mts. Darut Taqwa	S2	GTY
42	Wahyu Pambudi Ningsih, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
43	Nur Qomari, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
44	Yusman, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
45	Syamsul Ma'arif, S.Pdi, M.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S2	GTY
46	Mochamad Saichu, S.S.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
47	Mohammad Abdul Salam, S.Pdi., S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
48	H. Ach. Fadhlhan	Mts. Darut Taqwa	SLTA	GTY
49	Sukron Fanani, S.Pdi., S.Kom	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
50	Muhammad Wiyono, S.Pdi., S.Kom	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
51	Moh. Ansori, S.Pdi., S.Kom	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
52	Gufron, S.Pdi., S.Kom	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
53	Sodiq, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
54	Adma Swasyanti, S.Si	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
55	Ainusifah, S.Pd.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
56	Dwi Priyo Utomo, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
57	Anis Solikhah, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
58	Thoin Susanto, S.Pd.I	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
59	Tutik	Mts. Darut Taqwa	SLTA	PTY
60	Ahmad Zulham Fahamsyah Havy, M.Kom	Mts. Darut Taqwa	S2	PTY
61	Mahfudz Arif	Mts. Darut Taqwa	S1	PTY
62	Fitrotul Mufidah, S.Sos	Mts. Darut Taqwa	S1	PTY
63	Umiyati, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
64	Imam Hanafi, St.	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY

65	Sholihatun Jannah, M.Pd	Mts. Darut Taqwa	S2	GTY
66	Luchita Safitri, Sp	Mts. Darut Taqwa	S1	PTY
67	Abdul Muis Zakariya, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
68	Suparno, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
69	Mulyono, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
70	Abd. Syukur, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
71	Ibnu Suedhi, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
72	Anang Saiful, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
73	Aslikhah, M.EI	Mts. Darut Taqwa	S2	GTTY
74	M. Sulhan Mahmudi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
75	Rosyidah, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
76	Imadatus Solikhah, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTY
77	Miftachul Munir, S.Kom	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
78	Khoridatul Isnaini, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
79	Satria Fajar Ramadhan, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
80	M. Ali, S.Pdi	Mts. Darut Taqwa	S1	PTTY
81	M. Sofyan	Mts. Darut Taqwa	S1	PTTY
82	Azharul Auliyaur Rohman, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
83	Roudhotul Jannah, S.Pd	Mts. Darut Taqwa	S1	GTTY
84	Abdur Rochim	Mts. Darut Taqwa	S1	PTTY
85	Abdur Rahman, M.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
86	Aminullah, S.Sos, M.Ap	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
87	Mochammad Amiruddin, S.Pd.I	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
88	Ka'bil Akbar, S.Ei.Sy	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
89	Muhammad Ainul Yaqin, M.Pd.I	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
90	Nur Hadi, St	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
91	Umi Khabibah Qurotul A'yun, S.Psi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
92	Istiqomah, S.Psi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
93	M. Firyus Abdillah, S.Psi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY

94	Muhammad Romli	SMP. Bhineka Tunggal Ika	SLTA	PTTY
95	Badrus Soleh	SMP. Bhineka Tunggal Ika	SLTA	PTTY
96	Angga Ferdiyansyah, S.Kom	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
97	Kharisun Nisa', S.Kom	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
98	Mustofa, S.P	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
99	Kalimatul Zuhroh, S.Pdi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
100	Ulul Azmi W.	SMP. Bhineka Tunggal Ika	SLTA	PTTY
101	Miftahul Khoiri, S.Sos	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
102	Ahmad Musthofa, S.Sos	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
103	Nurma Yuwita, S.Sos, M.I.Kom	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
104	Aminatuz Zuhriyah, M.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
105	Anis Durrotul Bahiyah, S.Ei	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
106	Siti Khurotin, S.Pdi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
107	Teguh Wibowo, St	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
108	Waqiatul Zahroh, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
109	Umi Qulsum, S.Si	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
110	Mila Puga Indira, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
111	Akhmad Nasor, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
112	Muhammad Abdul Majid, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
113	Islahiyatul Wahdah, M.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
114	Nur Mahila, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
115	Sholehuddin, M.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S2	GTY
116	Kholidah, S.Si	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
117	Siti Nur Kholifah, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
118	Yayuk Budiarti, S.S	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
119	Solehudin, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
120	Indriya Iswati, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
121	Sulis Dwi Wahyuni, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTY
122	M. Hidayatulloh, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
123	M. Syafi'ul Haq, S.Kom	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
124	Ahmad Hadi Firmanysah,	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY

	S.Pd			
125	Rofi'atin, S.Pd.I, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
126	Achmad Amam Mufrod, S.Pd	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
127	Imroatul Zahrok, S.Pdi	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
128	M. Saifuddin, S. Sos	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
129	Afiatul Mufariro, S.Kom	SMP. Bhineka Tunggal Ika	S1	GTTY
130	H. Salamin, M.Ag	MA. Darut Taqwa	S2	PNS
131	Muhammad Abdul Rouf, M.Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
132	Miftara Ainul Mufid, M.Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	GTTY
133	H. Lukman Hakim, S.Pdi/Mulyono	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
134	Saroni, M. Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
135	Sueb, S.Pdi, Mm	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
136	Siti Rofi'at, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
137	Nur Salim, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
138	Moh. Mufid, M.Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
139	Abdul Qohar, S.Pdi, Mm	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
140	Syafiudin Fauzi, M.Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	PNS
141	Moh. As'at, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
142	Ariani Wibawanti, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
143	Hj. Yuliana Eka Dewi, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTT
144	Rindi Suryani, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
145	Sutikno, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
146	Achmat Taufiq, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
147	Masrukha, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
148	Dedy Kurniawan, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
149	Deasy Kuswiyanto Indah Lestari, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
150	Dwi Dian Tresnoviani, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
151	Dra. Hj. Khoridah	MA. Darut Taqwa	S1	PNS
152	Qomarul Huda, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	PNS

153	Sulis Dwi W., S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	PNS
154	Muslihah Mahmudah, Se	MA. Darut Taqwa	S1	GTTY
155	Siti Halimah, Se, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
156	Ahmad Sirojuddin, Sh, M.Pd.I	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
157	H. Hasan Asy'ari, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
158	Muhammad Rifa'i, Sh, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
159	Novi Variyanti, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
160	Khumaidi, M.Si	MA. Darut Taqwa	S2	GTTY
161	Moh. Syukron Aby, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
162	Dra. Hj. Anisul Khotimah	MA. Darut Taqwa	S1	PNS
163	Samsul Arifin, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
164	Choirul Mu'minin, S.Kom	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
165	M. Imron, S.Sos.I	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
166	Durrotun Nasikhin, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
167	Jumadi, M.Pd	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
168	Khofid, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
169	Sulistiani, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
170	Ahmad Mashudi, Sp	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
171	M. Ali Erkam, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTT
172	Muhamad Rohman, S.Kom	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
173	M. Ali, M.Pdi	MA. Darut Taqwa	S2	GTY
174	Bahrudin Zakariya, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
175	Anis Uktafiya, S.Pdi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
176	Nur Ahmad Yusuf	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
177	Akhmad Mansur	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
178	M. Kholil	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
179	Mohammad Mansur	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
180	Moh. Nasution	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
181	M. Afif Amrulloh	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
182	Muhammad Yazid, S.Psi	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
183	Fitrotud Daris Sururin, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTY

184	Istiqomah, S.Si	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
185	Khoirul Huda	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
186	Futuha Rohmania Ahfa	MA. Darut Taqwa	S1	PTY
187	Umul Fatin, S.Si	MA. Darut Taqwa	S1	GTY
188	Azharul Auliyaur Rohman	MA. Darut Taqwa	S1	GTTY
189	Yusri Wardani	MA. Darut Taqwa	S1	GTTY
190	Putri Ana	MA. Darut Taqwa	S1	GTTY
191	Ahmad Yazid Albariki, S.Pd	MA. Darut Taqwa	S1	GTTY
192	Drs. M. Mas'ud, M.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
193	Drs. ABDUL MUHAIMIN	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
194	Drs. Sugiarto, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
195	Lutfi, S.Pdi, Mm	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
196	M. Abdul Ghofur, M.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
197	Arif Yuwono, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
198	Moh. Rifai, Sh S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
199	H. Lukman Hakim, S.Pdi	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
200	Masrukha, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
201	Syafi'in, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
202	Solehudin, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
203	Dra. SITI JULAIAH	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
204	Nurul Indahyati, S.Sos	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
205	Husni Taufiq, Mm	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
206	Lilik Indrawati, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
207	Wiwik Khoiriyah, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
208	Drs. Dukhan Zubaidi, M.Si	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTTY
209	Dedy Kariono, M.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTTY
210	Kamini, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
211	Zuhrotul Millah, M.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
212	Desi Kusumaningtyas, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
213	Turoikhan, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
214	Tutik Endang N, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
215	Ika Hardiana, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY

216	Yayuk Budiarti, S.S	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
217	Ahmad Jajuli, M.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTTY
218	Firgiatiningsih, M.Psi	SMA. Darut Taqwa	S.2	GTY
219	Abdul Mukti, S.Pdi	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
220	Yanis Sholikah, S.Pdi	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
221	Nur Qomari, S.Sos	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
222	Badrus Salam, S.Psi	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
223	Ruspandi, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
224	Yayuk Rohmawati, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
225	Wahyu Pambudi, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
226	Ahmad Nashor, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTTY
227	Hidayatul Fitria, S.Pdi	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
228	Abrori, S.Kom	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
229	Lilik Hartini, S.Si	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
230	Luluk Khanifah, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
231	M. Hasan Farid, St	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
232	Abd. Hamid, S.Sos	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
233	Supriyanto	SMA. Darut Taqwa	SLTA	PTY
234	Fitri Yuliani, S.Sos	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
235	Saidah Nuraini Hasanah, S.Pd	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
236	Wakhidatun Ni'mah Elok Magfiroh	SMA. Darut Taqwa	S.1	GTY
237	Cica Lailatul Maghfiroh, S.Pdi	SMA. Darut Taqwa	S.1	PTY
238	Sueb, S.Pdi, Mm	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
239	Dr. H. M. Sholihun, S.Pdi, Mm	SMK. Darut Taqwa	S3	GTY
240	Drs. Priyanto, M. Pd	SMK. Darut Taqwa	S2	PNS
241	Miftakhul Fuad, M.Pd	SMK. Darut Taqwa	S2	PNS
242	Moh. As'ad, M.Pd	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
243	Syaikhu, M.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S2	PNS
244	M. Musliq, S.Pdi	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY

245	Novi Indiyasari, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	PNS
246	H. Hasan As'yari, M.Pd	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
247	A. Rifa'i, Sh., S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
248	Dwi Dian Trisnowati, S.Pd	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
249	Dr. Ahmad Marzuki, M.Ag.	SMK. Darut Taqwa	S3	GTY
250	Abdul Qohar, S.Pdi, Mm.	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
251	Nur Rahmad Nuzil, S.Sos. M.Ab	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
252	Drs. Riadi	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
253	Anang Setiawan	SMK. Darut Taqwa	SLTA	PTTY
254	Fitri Indrawati, S.Pd	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
255	Sya'roni	SMK. Darut Taqwa	SMK	PTTY
256	Ariani Wibawanti, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
257	Rindi Suryani, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
258	Ni'matul Laili, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
259	Imam Asngari	SMK. Darut Taqwa	SMK	PTTY
260	Adi Hermanto Irawan, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
261	Mujib Ridwan, S. Pdi, M.Ed	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
262	Abdul Mufid, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
263	Anton Dwi Rahmad, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
264	Hj. Dra. Khoridah	SMK. Darut Taqwa	S1	PNS
265	Ir. Retno Ediwiyati, Mp.	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
266	Sulistiani, S.Pdi.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
267	A. Sirojuddin, Mh. M.Pd.I	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
268	Abdul Rohman Amin, S. Ikom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
269	M. Tholib, S.Pd.I	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
270	Siti Habibah, St.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
271	Siti Halimah, Se.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
272	Zulfah, S.Pd	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
273	Istiqomah, S.Si	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
274	Lilik Windiarti, S.Kom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
275	Moh. Danial Hadi S.Kom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY

276	Anang Sujono, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
277	Nanang Subagio, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
278	Dwi Agus Purwanto, St.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
279	Nasikhin, ST	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
280	Irfan Junaidi, St	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
281	Mochamad Sirodjudin, Mm. M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
282	Arif Faizin, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
283	M. Ali Erkam, S.Pd	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
284	Hasan Suaedi, S.Kom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
285	M. Yakub, S.Kom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
286	Walidini Syaikhul Huda, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
287	Akhmad Barizi, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
288	Saiful Anwar, S.Kom.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
289	Imron Hamzah, S.I.Kom	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
290	Khasan Basori, S.Kom, Mm.	SMK. Darut Taqwa	S2	PNS
291	Bakhrul Ulum, St.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
292	Khoirul Anwar, S.Pd.I	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
293	Muhammad Faishol Amrulloh, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
294	M. Khoiron, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
295	Muhammad Mahrus Ali, M.Kom	SMK. Darut Taqwa	S2	GTY
296	Masulah, S.Psi	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
297	Hikmatul Afiyah, S. Sos	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
298	Nailul Farikhah, S.Pd.I	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
299	Wardatul Jannah, S.Pd.I	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
300	Neny Avinda, S.Si.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
301	Wiwit Zahrotul Wahdan, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
302	Abdul Majid, S.Pd.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
303	Indra Prastyo Rini, M.Si.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY

304	M. Luqman Hakim, S.Psi	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
305	Akhmad Hidayatulloh, S.Sos.	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
306	M. Rofiqi, S.Si	SMK. Darut Taqwa	S1	GTY
307	Ummi Hajar, S.Si.	SMK. Darut Taqwa	S2	GTTY

