

**MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN LPI AR-ROHMAH
PESANTREN HIDAYATULLAH DALAM SISTEM PENDIDIKAN ISLAM
DI MALANG**

TESIS

OLEH:

MARFU'AH

NIM 16710012



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN LPI AR-ROHMAH
PESANTREN HIDAYATULLAH DALAM SISTEM PENDIDIKAN ISLAM
DI MALANG**

TESIS

OLEH:

**MARFU'AH
NIM 16710012**

Dosen Pembimbing

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag

Dr. H. Ahmad Barizi, MA



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمُ لِلنَّاسِ الْحَدِيثُ

Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain” (HR Ahmad, Thabrani, Daruqutni).

Ketahuilah bahwa manusia itu dikaruniai potensi yang sangat luar biasa. Sehingga bila kita menggunakan potensi kita sebagaimana mestinya dengan maksimal, niscaya tidak ada yang tidak bisa kita lakukan. Oleh karenanya dengan potensi yang kita miliki, kita diberikan kesempatan untuk bisa bermanfaat bagi orang lain.

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul Manajemen Strategi Pengembangan LPI Arrohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang dewan penguji pada tanggal 14 Januari 2021.

Dewan Penguji,



Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
197902022006042003

Ketua



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
196508171998031003

Penguji Utama



Dr. H. Fatah Yasin, M.Ag
196712201998031002

Pembimbing I



Dr. H. Ahmad Barizi M.A
197312121998031008

Pembimbing II

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Marfu'ah
NIM : 16710012
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah
Pesantren Hidayatullah dalam Sistem Pendidikan Islam Di
Malang

Menyatakan bahwa Tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 09 November 2020

Yang bertandatangan



Marfu'ah

1671012

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Konsonan

ا = Tidak dilambangkan	ض = <u>d</u>
ب = b	ط = <u>t</u>
ت = t	ظ = <u>z</u>
ث = ts	ع = ‘ (koma menghadap ke atas)
ج = j	غ = g
ح = <u>h</u>	ف = f
خ = kh	ق = q
د = dz	ك = k
ذ = z	ل = l
ر = r	م = m
ز = z	ن = n
س = s	و = w
ش = sy	ه = h
ص = <u>s</u>	ي = y

B. Vokal

Vokal pendek		Vokal panjang		Diftong	
—	A	ا	Ā	ي —	Ay
—	I	إ	Ī	و —	Aw
—	U	و	Ū	اَ	ba'

ABSTRAK

Marfuah, 2021. *Manajemen Strategis Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang*. Tesis , Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag., (2) Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.

Kata kunci: Manajemen strategi, Pengembangan lembaga

Pondok pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Pondok pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka, bahkan sejak Islam masuk ke Indonesia terus tumbuh dan berkembang sejalan dengan perkembangan dunia pendidikan pada umumnya. Namun disisi lain pondok pesantren belum dapat secara utuh masuk dalam mainstream pendidikan di Indonesia. Hal ini mungkin karena pondok pesantren cenderung dikategorikan kedalam pendidikan non-formal. Sejalan dengan peran lembaga pendidikan Islam di Indonesia sangat signifikan. Dan untuk mengembangkan pendidikan Islam diperlukan manajemen pendidikan yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti lain merupakan seni dan ilmu pengelolaan sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Bisa juga sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Konsep manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang. (2) Implementasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang. (3) Evaluasi manajemen strategi pengembangan Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis datanya dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi.

Dalam penelitian ini menemukan hasil bahwa, LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang melakukan pengembangan lembaga dengan beberapa hal sebagai berikut: (1) mengenal lebih dalam mengenai ciri khas lembaga kemudian melakukan perencanaan pengembangan melalui (menyusun perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan). (2) Dalam pengimplentasiannya dimulai dari memperkuat kepemimpinan, mengelola sumber daya manusia yang profesional, pengelolaan dan mengembangkan sarana dan prasarana berbasis IT dan hubungan masyarakat dalam meningkatkan kerjasama. (3) Yang terakhir dalam proses pengembangan sangat penting adalah proses evaluasi. Karena hal ini dapat menjadi tolak ukur berhasilnya sebuah perencanaan, LPI Ar-Arrohmah melakukan evaluasi melalui 3 tahap sebagai berikut: pengawasan kegiatan/program, laporan pelaksanaan kegiatan/program dan laporan rutin kegiatan/program.

ABSTRACT

Marfuah, 2021. Strategic Management Development of LPI of Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah in Islamic Education System in Malang. Thesis, Master Program of Islamic Education Management Postgraduate Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. Mentor (1) Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag., (2) Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.

Keywords: Strategy Management, Agency development

Islamic educational institutions are represented by Islamic schools, madrassas, and schools. the three educational institutions have different names but have the same purpose both functionally and subansionally. The development of Islamic educational institutions can not stop in such a place. Because the role of Islamic education in Indonesia is very significant. This is evident by the existence of Islamic educational institutions from pre-independence to the reform period. And to develop Islamic education, education management is needed for the development of education. In another sense is the art and science of human resource management in achieving educational goals effectively and efficiently. It can also be a process of planning, organizing, directing, and controlling Islamic educational resources to achieve Islamic educational goals.

This researcher aims to know and analyze: (1) The concept of management of LPI development strategy Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah in the Islamic education system in Malang. (2) Implementation of Ar-Rohmah LPI development strategy implementation of Hidayatullah pesantren in the Islamic education system in Malang. (3) Evaluation of Ar-Aohmah pesantren Hidayatullah development strategy management in the Islamic education system in Malang. This study uses a qualitative approach to this type of case study. Its data collection techniques use interviews, observations and documentation. Analyze the data by way of data collection, data reduction, data presentation, and draw conclusions. Checking the validity of data using triangulation

In this study, the results found that LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah Malang conducted the development of institutions with the following: (1) know more about the characteristics of the institution then conduct development planning through (arranging the implementation, implementation, and supervision). (2) In its implications starting from strengthening leadership, managing professional human resources, managing and developing IT-based facilities and infrastructure, and public relations in enhancing cooperation. (3) The last thing in the development process is the evaluation process. Because this can be a benchmark for the successful planning, LPI Ar-Arrohmah evaluates through 3 stages as follows: supervision of activities/programs, reports on the implementation of activities/programs, and regular reports of activities/programs

الملخص

مرفوعة، 2021، إدارة استراتيجية الرحمة معهد هداية الله في تطوير نظام التربية في مالانج. رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: الدكتور الحاج أحمد فتح يس الماجستير، المشرف الثاني: الدكتور الحاج أحمد بارزي الماجستير.

الكلمة المفتاحية: إدارة استراتيجية، تطوير المؤسسة.

مؤسسة التربية الإسلامية التي يوكلها المعهد، المدرسة الإسلامية، والمدرسة العامة الإسلامية. ذلك المؤسسة الثلاثة لها الاسم المختلف ولكن لها هدف وحيد إما وظيفية أم ماهية. تطور مؤسسة التربية الإسلامية لا يجوز أن يقف في مكان فقط. لأن دور مؤسسة التربية الإسلامية في إنونيسيا مهم جدا. وقد ثبت هذا الأمر بوجود مؤسسة التربية الإسلامية منذ العهد قبل الاستقلال حتى عهد الإصلاح. ولتطوير مؤسسة التربية الإسلامية يحتاج إلى إدارة التربية التي يطبقها في تطوير التربية. في المعنى الآخر هي الفن والعلم ليدبر الموارد البشرية في تحقيق هدف التربية فاعلية وفعالية. يجوز أيضا كعملية التخطيط التنظيم التوجيه والسيطرة على موارد التربية الإسلامية لتحقيق هدف التربية الإسلامية.

يهدف هذا البحث لمعرفة وتحليل: (1) فكرة إدارة استراتيجية تطوير الرحمة معهد هداية الله في نظام التربية الإسلامية في مالانج. (2) تطبيق إدارة استراتيجية تطوير الرحمة معهد هداية الله في نظام التربية الإسلامية في مالانج. (3) تقويم إدارة استراتيجية تطوير الرحمة معهد هداية الله في نظام التربية الإسلامية في مالانج. استعمل هذا البحث المدخل الكيفي بجنس الدراسة الحالة. وأسلوب جمع البيانات هي المقابلة، الملاحظة، والتوثيق. وتحليل البيانات بجمع البيانات، تصيير البيانات، عرض البيانات، و الاختصار. وتدقيق صدق البيانات باستعمال التثليث.

حصل في هذا البحث على أن، الرحمة معهد هداية الله مالانج يقوم بتطوير المؤسسة ببعض الأمور التالية: (1) معرفة خصائص المؤسسة عميقا ثم يقوم بتخطيط التطوير بواسطة (ترتيب التخطيط، التنفيذ، والتقييم). (2) بدأ تطبيقه من تقوية الرئاسة، إدارة الموارد البشرية المهنية، إدارة وتطوير المرافق والبنية التحتية على أساس العلم والتكنولوجية والعلاقة العامة في تطوير التعاون. (3) والآخر في عملية التطوير الأهم هي عملية التقييم. لأن هذا الأمر يستطيع أن يكون مقياسا لنجاح التخطيط. يقوم الرحمة بالتقويم في ثلاث المراحل التالية: مراقبة الأنشطة أو البرنامج، تقرير تنفيذ الأنشطة أو البرنامج، وتقرير روتيني الأنشطة أو البرنامج.

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT, Rabb semesta alam yang tiada sekutu bagi-Nya. Sholawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya, serta orang-orang yang senantiasa sabar dan tetap mengikuti sunah-sunahnya sampai hari qiamat. Penulis mengucapkan rasa syukur yang amat mendalam dengan selesainya penulisan Tesis ini sebagai tugas akhir dari Program Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul “Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang”.

Dalam pengantar ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik yang berupa materil maupun moril, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A serta para pembantu rektorat segala fasilitas yang diberikan selama berlangsungnya studi serta memberikan kesempatan mengikuti dan menyelesaikan program pascasarjana pada program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak beserta para asisten direktur dan pengelola pasca yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI).
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriah, M.Pd yang penuh kesabaran dan keikhlasan dalam memotivasi dan memberi pelayanan selama studi.

4. Dosen Pembimbing I, Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag atas kritik, saran, bimbingan dan koreksinya dalam membentuk logika berfikir penulis sehingga Tesis ini dapat kami selesaikan.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. H. Ahmad Barizi, MA atas kritik, saran, bimbingan dan koreksinya dalam membentuk logika berfikir penulis sehingga Tesis ini dapat kami selesaikan.
6. Seluruh dosen pengajar dan staff Tata Usaha Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membuka wawasan, cakrawala berfikir serta memberikan kemudahan selama berlangsungnya studi kami.
7. Ummi, mama, ibu dan ayah yang telah mencurahkan segenap do'a, daya dan upaya untuk membesarkan dan mendidik saya hingga menjadi manusia dewasa yang selalu yakin bisa melakukan sesuatu yang besar.
8. Suamiku tercinta, Muh. Syaiful, serta putri pertamaku Ashilah Putri Marsya Hafidzah yang telah memberikan waktu kepada Ummah untuk meluangkan waktu dan menghibur selama penyelesaian Tesis ini.
9. Kakak-kakak dan adik-adik saya yang telah memberikan do'a dan dukungan kepada saya sehingga saya tetap selalu optimis.
10. Segenap civitas akademik Lembaga Pendidikan Islam Ar-rohmah (LPIA) Islamic Boarding School Malang yang telah memberikan kesempatan untuk studi dan menyelesaikan Tesis ini.
11. Sahabat-sahabatku dan teman-teman seangkatan, seperjuangan yang senantiasa membangun kebersamaan, memberikan nasehat dan selalu memberikan semangat kepada saya.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan balasan yang tiada akhir kepada semua hambanya yang telah membantu penulis dalam karya ilmiah Tesis ini. Penulis hanya bisa berdoa semoga apapun jasa yang diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT dengan amalan yang berlipat.

Semoga karya ini bermanfaat bagi diri saya sendiri dan bagi semua pihak yang menginginkan adanya kemajuan di bidang pendidikan dan juga mereka yang

sedang bergerak dalam dunia pendidikan. Kritik dan saran dari semua pihak senantiasa penulis harapkan demi perbaikan penelitian ini dan pengembangan penulis di masa yang akan datang.

Malang, 09 November 2020

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Marfu'ah', written in a cursive style.

(Marfu'ah)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Orang tuaku: Inayah dan Umiku Rosna yang telah berkorban meluangkan waktunya untuk selalu mendoakan dan memotivasi saya ketika dalam pengerjaan tesis ini.

2. Suami dan Anakku, Muh. Syaiful dan Ashilah Putri Marsya.

Terimakasih atas doa, segala dukungan dan pengorbanannya dalam penyelesaian tesis ini.

3. LPI Ar-rohmah Malang

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian.....	13
F. Definisi Istilah	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	22
A. Konsep Manajemen Strategi	22
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	22
2. Perencanaan Manajemen Strategi.....	24
3. Implementasi Manajemen Strategi	26
4. Evaluasi Manajemen Strategi	28
B. Konsep Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.....	30
1. Pengertian Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.....	30
2. Tantangan Manajemen Pengembangan Pesantren	35
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	37
B. Kehadiran Peneliti	38
C. Latar Penelitian	39
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Teknik Analisis Data.....	45
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	47
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN DATA	49
A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	49
1. Gambaran Umum Pesantren Hidayatullah	49
2. Sejarah Singkat LPI Arrohmah Pesantren Hidayatullah Malang	51

3. Visi, Misi dan Tujuan Umum LPI Arrohmah Malang	53
4. Target Output Tahun 2019/2020	53
5. Target Prestasi Kerja 2019/2020	60
6. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas LPI Arrohmah Malang	67
B. Paparan Data	73
1. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang ...	73
2. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang	86
3. Evaluasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang ...	97
C. Hasil Penelitian	102
BAB V PEMBAHASAN	103
A. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang	103
B. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang	107
C. Evaluasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam Di Malang	113
BAB VI PENUTUP	119
A. Kesimpulan.....	119
B. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA	123

DAFTAR TABEL

1.1 Orisinalitas Penelitian	18
4.1 Koordinator dan Wali Asrama SMP	67
4.2 Koordintor dan Wali Asrama SMA	69

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam, bahkan umat Islam di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia. Dengan komposisi penduduk yang demikian harus disadari bahwa keberadaan pendidikan Islam tidak bisa diremehkan meskipun masih ada beberapa kelemahan dan kenyataan bahwa tidak setiap Muslim di negeri ini belajar di lembaga pendidikan Islam.

Pendidikan Islam di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam sekaligus aset bagi pembangunan pendidikan nasional. Sebagai warisan, ia merupakan amanat sejarah untuk dipelihara dan dikembangkan oleh umat Islam dari masa ke masa. Sedangkan aset pendidikan Islam yang tersebar di berbagai wilayah ini membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan nasional.¹

Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan strategi dan mempraktekkannya guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan strategi itu juga akan mempertimbangkan Islam secara riil dan orientasi pengembangannya.

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang sangat pesat perkembangannya serta diminati oleh masyarakat. Keberadaan pondok pesantren

¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2007), 43

telah lama mendapat pengakuan masyarakat bahkan terlibat langsung dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, tidak hanya dari segi moral namun telah ikut pula dalam memberikan sumbangsi yang cukup signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan. Lembaga keagamaan tersebut dapat berbentuk jalur pendidikan formal maupun non-formal.

Pesantren adalah lembaga Pendidikan Islam yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan dipesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan, kemandirian, usaha dan pendidikan lain yang sejenisnya. Para peserta didik yang terdapat dipesantren disebut santri yang umumnya menetap di asrama. Tempat dimana para santri menetap dilingkungan pesantren.

Dilihat dari segi historisnya, pondok pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Pondok pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka, bahkan sejak Islam masuk ke Indonesia terus tumbuh dan berkembang sejalan dengan perkembangan dunia pendidikan pada umumnya.² Sebagai lembaga pendidikan Islam yang sudah lama berkembang di Indonesia, pondok pesantren selain telah berhasil membina dan mengembangkan kehidupan beragama di Indonesia juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan kedalam jiwa rakyat Indonesia serta ikut berperan aktif dalam upaya mencerdaskan bangsa Indonesia sesuai yang terdapat dalam undang-undang dasar 1945.

²Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 192.

Sebuah lembaga yang bernama pondok pesantren adalah suatu komunitas tersendiri, didalamnya hidup bersama-sama sejumlah orang yang dengan komitmen hati dan keikhlasan atau kerelaan mengikat diri dengan kiyai, tuan guru, buya, ustad ataupun dengan nama lainnya, untuk hidup bersama dengan standar moral tertentu, membentuk kultur atau budaya tersendiri. Sebuah komunitas disebut pondok pesantren minimal ada kiyai (tuan guru, buya, ustad dan atau sebutan lainnya), masjid, asrama (pondok), pengajian kitab atau naskah tertentu tentang ilmu-ilmu keislaman. Dalam perkembangan selanjutnya, karena dipengaruhi oleh perkembangan pendidikan dan tuntutan dinamika masyarakat tersebut, beberapa pondok pesantren menyelenggarakan pendidikan jalur sekolah (formal).

Pendidikan keagamaan Islam dengan pola pondok pesantren menjadi salah satu sisi dalam dunia pendidikan di Indonesia sebelum Indonesia merdeka. Sedangkan sisi lainnya berupa pendidikan sekolah umum yang diselenggarakan oleh pemerintah atau swasta. Setelah Indonesia merdeka, kondisi pendidikan di Indonesia yang terkutub dalam pendidikan keagamaan dan pendidikan umum secara berangsur semakin cair, antara lain dengan masuknya pendidikan agama ke sekolah umum dan semakin meningkatnya pendidikan umum di madrasah. Upaya ini kelihatannya cukup berhasil dalam meningkatkan peran pondok pesantren sebagai bagian dari pendidikan sehingga dengan tegas dinyatakan bahwa pondok pesantren adalah sekolah yang berciri khas agama Islam. Namun disisi lain pondok pesantren belum dapat secara utuh masuk dalam mainstream pendidikan

di Indonesia. Hal ini mungkin karena pondok pesantren cenderung dikategorikan kedalam pendidikan non-formal.

Sejak awal keberadaanya sampai sekarang dan masa yang akan datang, pondok pesantren selain berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, juga berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat dan pusat pengembangan sumber daya manusia. Pondok pesantren diharapkan dapat menjadi bagian yang lebih nyata dalam sistem pendidikan Nasional, sehingga peranannya lebih bermakna dalam meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang dasar.

Dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 ayat (3) menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Untuk melaksanakan amanat ini, melalui proses yang panjang akhirnya pada tanggal 11 Juni 2003 disahkan RUU Sisdiknas menjadi UU Sisdiknas dalam sidang paripurna DPR-RI dan pada tanggal 8 Juli 2008 ditandatangani oleh presiden dengan nomor 20 tahun 2003.³

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pondok pesantren sebagai satuan pendidikan keagamaan telah menunjukkan kemampuannya dalam mencetak kader-kader ulama dan telah berjasa turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu, pondok pesantren juga telah menjadi pusat kegiatan pendidikan

³Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Direktur Jenderal, 2003), 53

yang telah berhasil menanamkan semangat kewiraswastaan dan semangat kemandirian yang tidak menggantungkan pada diri orang lain.

Pesantren tidak saja sebagai sebuah lembaga pendidikan khusus keagamaan, akan tetapi saat ini maupun kedepan pendidikan pesantren akan menuju kepesantren modern sebagai sebuah lembaga akademik umum yang harus mengembangkan cita-cita mencerdaskan dan mengembangkan kehidupan bangsa yang berbudaya luhur, bercita-cita menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, seni serta ilmu social dan kemanusiaan yang unggul dengan menyelenggarakan pendidikan yang bermutu tinggi, melakukan penelitian dan pengembangan untuk kemajuan dan kesejahteraan bangsa, serta kemaslahatan umat manusia.

Dalam mewujudkan cita-cita tersebut, pesantren senantiasa memegang teguh kebenaran dan keadilan, kejujuran serta menegakkan asas-asas demokratis, kebebasan, dan keterbukaan, hak asasi manusia, pelestarian lingkungan hidup serta etika kebenaran. Oleh karena itu pesantren masa depan tidak saja mengambil posisi pasif, melainkan turut serta menciptakan dinamika gerakan kebangsaan termasuk turut serta mengambil bagian dalam mencerdaskan bangsa, memberantas budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Kemiskinan, memberantas buta huruf, meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat yang bermartabat.⁴

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat pada era global ini terasa sekali pengaruhnya dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat,

⁴Ben Senang Galus, *Tantangan Pendidikan Pesantren Abad XXI*, 5.

khususnya dalam bidang pendidikan, sosial dan budaya, termasuk dalam pendidikan pesantren. Masyarakat yang tidak menghendaki keterbelakangan akibat perkembangan tersebut, perlu menanggapi serta menjawab tuntutan kemajuan tersebut secara sungguh-sungguh. Dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren haruslah bersifat fungsional. Sebab lembaga pendidikan sebagai salah satu wadah dalam masyarakat bisa digunakan sebagai pintu gerbang dalam menghadapi tuntutan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus mengalami perubahan.

Lembaga pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus menerus seiring dengan perkembangan tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat. Pengembangan manajemen pesantren merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren. Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren dapat terpantau. Tidak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal. Pendidikan pesantren juga membutuhkan manajemen untuk mengembangkan atau memajukan sebuah pesantren.

Manajemen merupakan hal yang penting dalam pesantren karena untuk berjalan dengan optimalnya sebuah pesantren. Berkembangnya pesantren dan untuk kemajuan pesantren tersebut. Pesantren yang sistem manajemennya rendah atau bahkan tidak baik, bisa mengakibatkan mengurangnya daya guna sebuah pesantren.

Berdasarkan kenyataan diatas, maka pesantren selayaknya bisa memberikan kontribusi besar terhadap masyarakat, khususnya dalam hal

pendidikan. Maka sejumlah harapan masyarakat terhadap pesantren adalah Pesantren hendaknya menjadi agen-agen pembaharu sekaligus sebagai mitra sejajar pemerintah serta mengambil bagian secara utuh dalam memecahkan persoalan actual yang dihadapi saat ini. Ikut memecahkan persoalan riil masyarakat terutama masalah ekonomi, pendidikan dan kesehatan, kemiskinan serta pemberantasan buta huruf.

Lembaga pendidikan Islam yang diwakilkan oleh pesantren, madrasah dan sekolah Islam. ketiga institusi pendidikan tersebut memiliki nama yang berbeda, akan tetapi memiliki tujuan yang sama baik secara fungsional maupun secara substansional. Perkembangan lembaga pendidikan Islam tidak bisa berhenti di tempat begitu saja. Karena peran lembaga pendidikan Islam di Indonesia sangat signifikan. Hal ini terbukti dengan eksistensi lembaga pendidikan Islam sejak masa pra kemerdekaan hingga masa reformasi⁵

Upaya melakukan pengelolaan atau pengembangan lembaga pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mempraktekkan guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan strategi ini juga guna mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara riil dan orientasi pengembangannya. Lembaga-lembaga pendidikan Islam tersebut telah berkembang, setidaknya secara kuantitatif. Jumlah lembaga-lembaga tersebut terus bertambah dari tahun ke tahun dan tersebar diseluruh indonesia. Sayangnya,

⁵Arif Efendi, Peran Strategi Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia, *El-Tarbawi*, Jurnal No. 1, (2008), 1-2.

secara kualitatif masih menghadapi berbagai problem yang serius walaupun sedang berusaha untuk diatasi, baik problem internal maupun eksternal.⁶

Arah pengembangan lembag pendidikan Islam terlihat lebih ditekankan kepada usaha pemahaman, pembentukan watak dan prilaku peserta didik agar sesuai dengan ajaran agama Islam. Ini terlihat dari mata pelajaran agama Islam yang menjadi prioritas dalam seluruh aspek pembelajaran lembaga pendidikan Islam. Akan tetapi, selalu tanggap dengan perubahan-perubahan situasi dan kondisi. Maka, pelajaran agama di lembaga pendidikan Islam seharusnya dikaitkan dengan persoalan-persoalan yang riil yang sedang dihadapi masyarakat.⁷

Mengenai pengembangan lembaga secara global pendidikan ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan penyebaran yang memiliki *speed power* dengan empat aspek yaitu: perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang dan penyebran ilmu pengetahuan, dan teknologi.⁸ Dari beberapa persoalan diatas, sudah selayaknya lembaga pendidikan Islam terutama pemimpin (*leader*) senantiasa berfikir strategis terutama dalam pengembangan lembaganya. Dimasa globalisasi dan liberalisasi pada saat ini di berbagai sektor menuntut kemampuan lulusan lembaga pendidikan lembaga pendidikan Islam guna memiliki kompetensi dan kekuatan untuk bersaing. Untuk itu, hal-hal tersebut perlu dilakukan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam: *pertama*, bagaimana berfikir strategis dan bagaimna penerapannya dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

⁶Mujamil Qomar, *Manajemen*, 43.

⁷Baharudin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan Profesional Dan Kompetitif* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 25.

⁸Eko Indrajid dan R Djokropranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern* (Jakarta: Andi, 2006), 85.

Keduai, langkah-langkah strategis terkait pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Kunci utama keberhasilan pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah seorang pemimpin. Pemimpin merupakan otak dari perilaku kebijakan yang ada di lembaga tersebut. Seorang pemimpin wajib berfikir strategis dalam melakukan pengembangan lembaga pendidikan Islam. Strategi merupakan sebuah gambaran dari hasil upaya menciptakan pencapaian tujuan masa depan yang lebih baik, dengan melakukan analisis mendalam terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Formulasi strategis dibangun dari analisis mendalam, logis, sistematis dan ilmiah. Sehingga, wujud konsep berfikir strategis adalah perencanaan strategis dalam pengembangan kelembagaan Islam menjadi solusi terbaik menghadapi problem dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.⁹

Dan untuk mengembangkan pendidikan Islam diperlukan manajemen pendidikan yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti lain merupakan seni dan ilmu pengelolaan sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Bisa juga sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam.¹⁰

Pesantren Hidayatullah sebagai organisasi massa Islam yang berbasis kader mempunyai 322 cabang diseluruh Indonesia dan pesantren Ar-Rohmah merupakan salah satu cabang pendidikan yang berada di Kabupaten Malang dan Balikpapan menjadi pusat penggaderannya. Hidayatullah menjadikan dakwah dan

⁹Andi Arif Rifa'i, *Urgensi Strategis dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (STAIN SAS Bangka Belitung Akademi: Jurnal Pemikiran Islam), 5.

¹⁰Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prenadamedia, 2009), 5.

tarbiyah sebagai program utamanya. Keanggotaan Hidayatullah bersifat terbuka, dimana usahanya berfungsi sebagai basis pendidikan dan pengkaderan. Metode (*Manhaj Nubuwwah*) Hidayatullah yaitu berpegang teguh pada Al-Qur'an dan As-Sunnah sebagai bentuk ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya. Hidayatullah berfokus pada pelurusan masalah aqidah, imamah dan jamaah (*tajdid*), pencerahan kesadaran (*tilawatu ayatillah*), pembersihan jiwa (*tazkiyatun-nufus*), pengajaran dan pendidikan (*ta'limul-kitab wal-hikmah*) dengan tujuan akhir melahirkan kepemimpinan dan ummat.

Pesantren Hidayatullah berfungsi sebagai tempat untuk mendalami ilmu. Pesantren ini dihuni santri yang tinggal di asrama, guru, pengasuh, pengelola dan jamaah Hidayatullah yang berkeinginan menetap di sekitar pesantren. Pola pengajaran di Pesantren Hidayatullah adalah sistem pesantren modern, yaitu penggabungan mata ajaran umum Kemendikbud dan mata ajaran khusus atau keislaman (*diniyah*). Mata ajaran umum sama seperti mata ajaran pada sekolah-sekolah pada umumnya, contohnya matematika, fisika, kimia dan lain-lain. Mata ajaran khusus yaitu mata ajaran terkait dengan keislaman, contohnya aqidah, fiqih, bahasa Arab dan hafalan/tahfidz Al-Qur'an, serta masih banyak lagi mata ajaran yang lain, sesuai dengan jenjang pendidikan dan letak kampus.

LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah Malang merupakan lembaga pendidikan Islam Ar rohmah Putra yang bergerak dibidang pendidikan telah teruji secara kualitas dengan berkembangnya sekolah-sekolah Islam yang sederajat dengannya seperti Ar-Rohmah Putri, Ar-Rohmah Putri II dan Ar-Rohmah tahfidz Putra II.

Kota Malang yang merupakan daerah pendidikan selalu menjadi daerah rujukan bagi masyarakat luas, khususnya propinsi Jawa Timur. Banyak pondok Pesantren berkualitas yang berada di Malang ini, salah satunya ialah lembaga Pendidikan Islam (LPI) Ar-Rohmah yang berada dibawah naungan Pondok Pesantren Hidayatullah

Sejak berdirinya hingga saat ini Pondok Pesantren Hidayatullah Malang mengalami peningkatan siswa yang sangat luar biasa. Sehingga, setiap penerimaan siswa baru banyak calon siswa yang tidak dapat mengenyam pendidikan disini dikarenakan kuota yang terbatas dan seleksi yang ketat.

Oleh karena itu, mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut bagaimana sistem manajemen strategi pengembangan Pesantren Hidayatullah Malang dalam mengembangkan pesantren. Dengan demikian, penulis mengambil judul tesis *“Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang”*.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka fokus penelitian yang dirumuskan dalam pertanyaan, berikut ini:

1. Bagaimana perencanaan manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang?
2. Bagaimana implementasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang?

3. Bagaimana evaluasi manajemen strategi pengembangan Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis perencanaan manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang
2. Mengetahui dan menganalisis implementasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang
3. Mengetahui dan menganalisis evaluasi manajemen strategi pengembangan Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a) Sebagai tambahan khazanah keilmuan dan bahan dalam pemecahan masalah-masalah pendidikan bagi masyarakat secara global.
 - b) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan.
 - c) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan untuk bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya.

- d) Secara akademis sebagai bahan informasi pendahuluan dan pembanding bagi penelitian-penelitian selanjutnya.
- e) Sebagai bahan dan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan mengadakan penelitian dengan tema yang serupa pada masa yang akan datang atau penelitian lanjutan.

2. Manfaat Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumbangsi untuk pengelola lembaga pendidikan yang ingin meningkatkan mutu lembaga.
- b) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat, pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam tentang manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah Malang.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian tentang manajemen strategi khususnya pengembangan manajemen lembaga pendidikan sudah banyak dilakukan oleh kalangan akademisi. Dari berbagai literatur yang peneliti temukan fokus penelitian yang peneliti angkat masih belum pernah diteliti. Untuk lebih jelasnya berikut peneliti sajikan data-data penelitian terdahulu:

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Latif Nawawi, pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim di Malang pada tahun 2017, dengan judul *Manajemen Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren Di Madrasah Aliyah Unggul Darul Ulum*

STEP-2 IBD Jombang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis manajemen pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren yang diterapkan di Madrasah Aliyah Unggulan Darul ‘Ulum, dengan menetapkan 3 fokus tentang program unggulan yang dicanangkan, strategi pengembangan dan evaluasi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Unggulan Darul ‘Ulum Jombang. Penelitian ini menggunakan paradigma *interpretive/post positivistic* dengan pendekatan kualitatif. Adapun hasil penelitian bahwa manajemen pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren meliputi beberapa tahapan yaitu: 1) program unggulan yang dicanangkan MA Darul ‘Ulum ada 3 program: (1) pengembangan riset integratif, (2) penerapan tradisi keilmuan pesantren dan, (3) program tahfidz Al-Qur’an. Selanjutnya strategi yang dilakukan madrasah aliyah unggulan Darul ‘Ulum dalam melakukan pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren meliputi beberapakah yaitu: pengembangan kurikulum integratif, pengembangan bakat dan minat, pengembangan dan pengelolaan SDM, penataan dan pengelolaan administrasi dan yang terakhir dikembangkan adalah pengembangan sarana dan prasarana.

Penelitian yang dilakukan oleh Khairul Anwar, 2014, dengan judul *Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Organisasi Di Sekolah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian dilakukan di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui latar belakang terjadinya pengembangan organisasi, (2)

mengetahui langkah strategi dalam pengembangan organisasi, (3) mengetahui bentuk evaluasi dalam pengembangan organisasi. Adapun hasil penelitiannya adalah (1) pengembangan organisasi di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi dilatarbelakangi oleh dua faktor internal dan eksternal, (2) pengembangan organisasi di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang dilakukan dengan empat langkah strategis, yaitu merubah mindset pendidik dan tenaga pendidikan, merumuskan visi misi dan tujuan sekolah, membenahi manajemen sekolah dan membuat rencana strategi/ Renstra sekolah (3) evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan organisasi di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yaitu dengan memberi saport sebagai bentuk penilain kinerja pendidik dan tenaga kerja kependidikan selama satu tahun.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Zulmiadi, 2018, dengan Judul *Strategi Pengembangan Kurikulum Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren An-Nur Ii Al-Murtadho, Bululawang, Malang*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian laparang dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan: observasi peran serta, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Penelitian ini bertujuan (1) menganalisis dan mendeksripsikan konsep kurikulum yang ideal menurut Pondok Pesantren An-Nur II, (2) menganalisis dan mendeksripsikan perencanaan strategi pengembangan kurukulum yang dibuat di pondok pesantren An-Nur II, (3) menganalisis pelaksanaan kurukulum pondok pesantren An-Nur II Al-Murtadho, Bululawang. Hasil penelitian ini adalah: (1) konsep kurikulum ideal menurut pondok pesantren an-Nur II Bululawang dengan mengacu kepada visi misi pondok pesantren an-

Nur II yaitu, mencetak santri sholihin dan sholihat dengan indikator lulusannya yaitu, kyai, tokoh dan insan yang bertaksa serta berakhlak mulia, (2) perencanaan strategi pengembangan kurikulum pondok pesantren an-Nur II mengacu pada visi dan misi pondok pesantren yang di tuangkan kedalam muatan isi kurikulum diniyah yang berisi lima materi yaitu, ilmu nahwu, shorof, fikih, tauhid dan ilmu akhlak. Dari kurikulum diniyah tersebut kemudian berkembang menjadi kurikulum al-Badar (akselerasi) dengan menggunakan metode al-Miftah, (3) pelaksanaan strategi pembembangan kurikulum pondok pesantren dengan menggunakan beberapa strategi yaitu (a) pengembangan sumber daya manusia (SDM) yaitu, dengan melakukan pelatihan guru diniyah, (b) 30 menit sebelum mulai pembelajaran, santri menghafal nadzoman aflyah yang dipimpin oleh masing-masing ketua kelompok, kemudian santri juga sudah bisa membuat makalah untuk berdiskusi dengan teman sekelasnya. Jadi, pusat pembelajaran tidak hanya berpusat kepada guru saja namun santri sudah bisa berdiskusi dengan teman sejawatnya, (c) dampak dari pengembangan kurikulum ini adalah santri lebih cepat bisa membaca kitab yang ada. Pada kurikulum diniyah santri bisa membaca kitab 2-3 tahun, akan tetapi setelah adanya kurikulum al-badar santri dapat membaca kitab hanya dalam jangka waktu 5-6 bulan saja.

Jurnal yang ditulis oleh Akhmad Najibul Khairi Sya'ie, dengan judul *Strategi Manajemen Pesantren Di Malang Menuju Pesantren Mandiri (Studi Analisis Aplikasi Konsep Total Quality Manajemen Di Pesantren)*. Penelitian ini bertujuan menjelaskan konsep Total Quality Manajemen dalam kasus Pesantren An-Nur Malang Jawa Timur dan dapan dijadikan acuan bagi pesantren-pesantren

lain dalam menyusun dan mengambil kebijakan strategi manajemen lembanganya yang berujung pada pemenuhan tuntutan kualitas dan kepuasan masyarakat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa menurut pandangan pengelola pesantren An-Nur Malang untuk mengikuti konsep berfikir TQM, maka manajemen pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus-menerus (*continuous educational process improvement*). Pondok pesantren An-Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningkatan mutu pesantren, pengelola pesantren selalu melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini, maka peneliti jabarkan tabel persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian yang telah dibahas sebelumnya. Hal ini peneliti rasa sangatlah penting untuk diungkapkan agar dapat mengungkapkan titik celah yang menjadi perbedaan dari beberapa peneliti sebelumnya.

Tabel: 1.1

Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	Orisanilitas
1.	Muhammad Latif Nawawi. Manajemen pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di madrasah aliyah unggul darul ulum STEP-2 IBD Jombang. 2017	Pada kajian manajemen pengembangan	Berfokus pada strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren	pengembangan kurikulum integratif, pengembangan bakat dan minat, pengembangan dan pengelolaan SDM, penataan dan pengelolaan administrasi dan yang terakhir dikembangkan adalah pengembangan sarana dan prasarana.
2.	Khairul Anwar, 2014. Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Organisasi Di Sekolah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 7 Gondanglegi Malang.	Pada kajian strategi manajemen pesantren	Pengembangan organisasi di sekolah kejuruan (SMK)	(1) pengembangan organisasi dilatarbelakangi oleh dua faktor internal dan eksternal, (2) pengembangan organisasi di lakukan dengan empat langkah strategis, yaitu merubah mindset pendidik dan tenaga pendidikan, merumuskan visi misi dan tujuan sekolah, membenahi manajemen sekolah dan membuat rencana strategi/ Renstra sekolah (3) evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan

				organisasi yaitu dengan memberi suport sebagai bentuk penilain kinerja pendidik dan tenaga kerja kependidikan selama satu tahun
3.	M. Zulmiadi, 2018. Strategi Pengembangan Kurikulum Pondok Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren An-Nur Ii Al-Murtadho, Bululawang, Malang.	Pada kajian strategi pengembangan	Pengembangan kurikulum yang dikembangkan adalah kurikulum diniyah	Kurikulum berdasarkan tektual salafi dan tradisi mandzabi yang sebut dengan kurikulum al-badar
4	Akhmad Najibul Khairi Sya'ie. Strategi manajemen pesantren di Malang menuju pesantren mandiri (studi analisis aplikasi konsep total quality manajemen di pesantren)	Pada kajian strategi manajemen pesantren	Memfokuskan pada pengembangan pesantren menuju pesantren mandiri	manajemen pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus-menerus (<i>continuous educational process improvement</i>)

Dari penelitian terdahulu diatas, dapat peneliti jelaskan bahwa posisi peneliti ini merupakan tindak lanjut dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Akan tetapi fokus penelitian ini lebih ditekankan pada manajemen strategi pengembangan lembaga.

F. Definisi Istilah

Untuk mempermudah dalam memahami judul tesis ini dan mengetahui arah dan tujuan pembahasan tesis ini, maka berikut ini akan dipaparkan penegasan judul sebagai berikut:

1. Pesantren Hidayatullah Ar-Rohmah adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Hidayatullah.
2. Sistem pendidikan Islam. Sistem adalah suatu cara dan langkah yang tersusun secara terpadu untuk dapat digunakan dan dilaksanakan dalam suatu usaha dengan baik dan teratur.¹¹ Sedangkan sistem pendidikan Islam adalah cara dan langkah yang tersusun berdasarkan sumber-sumber ajaran Islam dalam melaksanakan usaha pendidikan secara baik dan teratur dalam mencapai tujuan pendidikan Islam.
3. Manajemen strategi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan mendasar dan menyeluruh, disertai cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.¹² Dalam penelitian ini yang dimaksud adalah proses perencanaan, pengimplementasian dan evaluasi strategi dalam mencapai pengembangan pesantren dalam persaingan sistem pendidikan di Malang
4. Manajemen pengembangan adalah segenap proses pengaturan atau kiat suatu usaha yang dilakukan seseorang secara sadar, terencana, terarah untuk

¹¹Muhammdad Thalib, *20 Kerangka Pokok Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ma'alimul Suroh, 2001), 33.

¹²Hadari Nawawi, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah mada University Press, 2005), 148.

membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Budiman CHR dalam bukunya *strategic management for educational management* (manajemen strategi untuk manajemen pendidikan) “manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategis efektif untuk mencapai tujuan perusahaan”. Manajemen strategis pada intinya adalah memilih alternative strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan.¹³

Manajemen strategi menurut Wheelen & hunger adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis yang baik dapat membawa organisasi untuk mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan program, budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek.¹⁴

Dari pengertian diatas manajemen strategi mengandung dua hal penting yaitu:

- a. Manajemen strategi terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu, pembuatan strategi, penerapan strategi dan control atau evaluasi terhadap strategi.

¹³Akdon, *Strategic Management For Educational Managemen* (Bandung: Alfabet, 2006), 7.

¹⁴Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 17.

- b. Manajemen strategi memfokus pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan akutansi dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis.¹⁵

Manajemen strategis didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasikan formula dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.¹⁶ Terdapat Sembilan tugas penting manajemen strategis, yaitu:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan konddisi dan keabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor konstektual umum lainnya.
- d. Menganalisis pilihan-pilahan yang dimiliki perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan yang paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih satu set jangka panjang dan strategi utamayang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.

¹⁵Masidah, Artikel *Manajemen Strategi Pengembangan* (AntaraTeori dan Aplikasi IAIN Pontianak), 111-112.

¹⁶Pearche & Robinson, *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi Dalam Pengendalian*, Edisi Sepuluh, Jilid I, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 5.

- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana ditekankan penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.

2. Perencanaan Manajemen Strategi

Perencanaan strategi adalah bagian dari manajemen strategi. Kata strategi berarti adanya rencana sebagai tindakan adaptif atau penyesuaian terhadap tuntutan atau masalah atau perubahan yang ada di lingkungan lembaga atau organisasi, sehingga lembaga melakukan tindakan adaptif terhadap tuntutan perubahan tersebut agar tetap hidup dan berkembang.¹⁷

Dalam al-Qur'an Allah SWT menggambarkan perencanaan pada ayat berikut:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ ۚ عَدُوَّ اللَّهِ
وَعَدُوَّكُمْ ۖ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ
فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”. (Qs. Al-Anfal: 60)¹⁸

¹⁷Stefanus Supriyanto, *Perencanaan Dan Evaluasi* (Surabaya: Airlangga University Press, 2007), 26.

¹⁸Al-Qur'an, 8: 60.

Berdasarkan firman Allah SWT di atas, dapat disimpulkan bahwa Islam mengajarkan umatnya untuk membentuk perencanaan yang matang, karena sesuatu yang dikerjakan serta direncanakan dengan matang akan menghasilkan sesuatu yang lebih maksimal. Adanya perencanaan yang baik tentu akan menimbulkan hasil yang baik pula. Tanpa menjalankan sesuatu atau perencanaan yang benar, organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Terry, perencanaan merupakan upaya penyiapan sejumlah keputusan atau tindakan menuju kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan mempergunakan secara memadai segenap sumber daya yang ada dalam keseluruhan organisasi.¹⁹

Konsep perencanaan straregi yang berhasil didasarkan empat asumsi dasar (artinya bila itu dipenuhi, maka strategi akan berhasil secara afektif dan efesien).

- a. Pemahaman akan visi, misi, tujuan yang dilanjutkan menjadi strategi.
- b. Pemahaman akan perubahan dan tuntutan lingkungan eksternal lembaga/organisasi (peluang dan ancaman/tantangan).
- c. Pemahaman kemampuan sumber daya internal organisasi yang meliputi kemampuan sumber daya manusia, finansial, teknologi, teknologi (kekuatan dan kelemahan kemampuan organisasi) dan asumsi-asumsi yang mendasari.
- d. Penguasaan manajemen yang efektif yang meliputi kemampuam organisasi dalam perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, anggaran, implementasi dan pengendalian yang efektif. Disamping keempat

¹⁹George Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J Smith DFM, (Jakarta: Bumu Aksara, 1992), 17.

tersebut masih diperlukan yang namanya budaya organisasi (nilai, norma, komitmen organisasi, kepemimpinan dan kewirausahaan)²⁰

Ada sistematika langkah perencanaan. Sistematika perencanaan disusun sebagai proses sendiri atau perencanaan sebagai proses manajemen. Tahap atau prosedur langkah harus mengikuti alur yang sistematis, artinya harus mengikuti urutan tertentu. Model secara umum yang dibuat dalam perencanaan strategi adalah meliputi proses perumusan rencana (analisis situasi, penentuan prioritas, perencanaan strategi, perencanaan operasional) dan proses pelaksanaan rencana sampai evaluasi atau penilaian. Proses ini berkesinambungan mengikuti dimensi waktu yang berbentuk spiral. Dimensi artinya setiap saat bisa direvisi atau diubah sesuai dengan perubahan tuntutan lingkungan.²¹

3. Implementasi Manajemen Strategi

Melaksanakan strategi atau implementasi strategi merupakan langkah kedua setelah perencanaan atau perumusan strategi. Implementasi dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan agar dapat mengefektifkan dan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada. Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun menyebutkan bahwa dalam melaksanakan program tindakan, organisasi harus melalui beberapa tes, yaitu:

- a. Institusi/organisasi dan perencanaannya harus memperoleh dukungan dari pengambil keputusan
- b. Institusi/organisasi harus membolehkan tokoh mengambil keputusan partisipasi dalam menyusun rencana pendidikan.

²⁰George Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Trj J Smith DFM, 19.

²¹Stefanus Supriyanto, *Perencanaan*, 31.

- c. Institusi/organisasi bersama dengan tokoh pengambil keputusan mengontrol pembuatan keputusan-keputusan penting untuk mengimplementasi.²²

Dari tahapan diatas dapat diketahui bahwa lembaga pendidikan harus melalui prosedur. Hal ini menjadi tolak ukur bagi lembaga pendidikan, apakah manajemen kelembagaan berjalan dengan baik atau tidak. Semakin prosuderal sebuah pelaksanaan maka akan berdampak positif bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

Lanjut Udin syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun menyebutkan butir-butir pertimbangan dalam penyiapan suatu program aksi yaitu:

- a. Mobilitas sosial penduduk perkotaan memiliki relevansi dengan proses pendidikan.
- b. Mewujudkan kebutuhan msyarakat urban merupakan dilema pendidikan.
- c. Sebagian berpendapat bahwa masalah dibuat oleh pusat-pusan kekuasaan yang terpisah, yang masing-masing beroperasi dengan pengetahuan yang sedikit tentang politik pendidikan.
- d. Penentuan prioritas pendidikan dalam tidak selalu berdasarkan analisis sistematis.
- e. Peran institusi pendidikan dalam implementasi program aksi telah dianalisis secara kritis.
- f. Perluasan upaya pendidikan ke desa-desa untuk program pendidikan menyebabkan kerumitan dalam implementasi.

²²Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komperhensif* (Bandung:Remaja Rosdakarya,2009), 182.

g. Konsekuensi dan hasil program-program aksi umumnya merupakan hasil simulasi yang diterima dari luar badan pendidikan atau kelompok-kelompok yang telah berhasil memisahkan kegiatan dari bidang pendidikan.²³

Suksesnya sebuah pelaksanaan program lembaga pendidikan dapat terlihat dari tujuan suatu program. Oleh karena itu, pada perumusan strategi yang merupakan langkah awal sebuah keputusan untuk ke tahap implementasi atau pelaksanaan, lembaga pendidikan harus menimbang baik dan buruk, kelemahan dan kekuatan pada suatu program. Dengan proses perumusan strategi, lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan program kerja yang ada dengan efektif dan efisien sehingga mungkin sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

4. Evaluasi Manajemen Strategi

Satu diantara fungsi dalam manajemen yang juga berpengaruh adalah evaluasi. Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safiruddin Abdul Jabar mendefinisikan evaluasi sebuah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.²⁴ Menurut Nanang Fatah, evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut perangkat kriteria yang telah disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.²⁵

Adapun tujuan proses evaluasi menurut Nanang Fatah adalah:

- a. Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus.

²³Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan*, 183.

²⁴Suharsimi Arikunto dan Cepi Safiruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Askara, 2007), 2.

²⁵Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pemuda Rosdakarya, 2001), 207.

- b. Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pada penggunaan sumber daya pendidikan (manusia/tenaga, sarana/prasarana, biaya) secara efisiensi ekonomis.
- c. Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan, kemajuan belajar.²⁶

Dari pengertian diatas, ringkasan pengertian evaluasi adalah menilai kembali program-program yang telah dilaksanakan. Untuk mengetahui lebih lanjut proses suatu evaluasi adalah sebagai berikut:

- a. Unsur-unsur program

Nanang fatah menyebutkan bahwa, pada umumnya, unsur program dapat ditentukan dengan dua cara pendekatan, yaitu pendekatan struktural dan fungsional. Unsur-unsur program pendekatan struktural terdiri dari: (1) tujuan program, (2) seleksi dasar kegiatan belajar, (3) rasional dan pendekatan terhadap evaluasi, (4) karakteristik siswa (kemampuan).²⁷

- b. Kriteria evaluasi

Nanang Fatah menyebutkan dua jenis kriteria yang dapat digunakan dalam evaluasi program, yaitu kriteria internal dan kriteria eksternal. Kriteria internal adalah standar yang dapat diaplikasikan terhadap suatu program dalam rangka program itu sendiri. Kriteria eksternal adalah standar yang telah diterapkan terhadap suatu program dari suatu sumber di luar kerangka program.²⁸

Proses evaluasi dalam lembaga pendidikan tentu memiliki jenis kegiatan dalam pelaksanaan evaluasi tersendiri. Hal ini biasa disebut dengan musyawarah atau

²⁶Nanang Fatah, *Landasan*, 108.

²⁷Nanang Fatah, *Landasan*, 109.

²⁸Nanang Fatah, *Landasan*, 112.

rapat kerja. Dalam musyawarah atau rapat seluruh program kerja yang telah dilaksanakan kemudian dievaluasi secara mendalam. Pada umumnya musyawarah atau rapat terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil bidang kesiswaan, guru wali kelas, guru mata pelajaran dan tenaga kependidikan lainnya. Sebagaimana yang diungkapkan Edward Sallis bahwa evaluasi bertujuan untuk menemukan apa yang benar dan apa yang salah, serta menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.²⁹ Dari proses evaluasi inilah seluruh program dapat diperbaiki atau quality improvement.

B. Konsep Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

1. Pengertian Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Hakekat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam AlQuran seperti dalam firman Allah SWT dalam surah As-Sajadah ayat 5.³⁰

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Qs. As-Sajadah: 5)³¹

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT, merupakan pengatur alam. Akan tetapi, manusia sebagai khalifah di bumi ini, harus mengatur dan mengelolah bumi dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ajaran Islam manajemen,

²⁹Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: IrCiSoD, 2010), 238.

³⁰Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 1-3

³¹Al-Qur'an, 32: 2.

merupakan segala sesuatu yang harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah Saw, bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani.

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ
يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”. (HR. Thabrani)

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulicka karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.³²

Menurut The Liang Gie manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.³³ Manajemen mencakup kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana

³²Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006), 8.

³³Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008), 3.

melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka.

Sedangkan pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti suatu proses, cara, perbuatan untuk mengembangkan.³⁴ Secara istilah, kata pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara baru, dimana selama kegiatan tersebut penilaian dan penyempurnaan terhadap alat atau cara tersebut terus dilakukan.³⁵ Menurut Iskandar Wiryokusumo, pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non-formal dilaksanakan secara sadar, terencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan, serta kemampuan-kemampuannya sebagai bakal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.³⁶

Menurut undang-undang Republik Indonesia No 18 tahun 2002 pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat dan aplikasi ilmu pengetahuan

³⁴Tim Penyusun Pusat Kamus, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)* (Jakarta: Balai Pusat, 2007), 414.

³⁵Hendayat Sutopo dan Westy Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 45.

³⁶Iskandar Wiryokusumo, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan* (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), 93.

dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru.³⁷ Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan dan perubahan secara bertahap.

M. Arifin, berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap ke arah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.³⁸ Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya menciptakan mutu yang lebih baik.

Selanjutnya, akan membahas tentang pengembangan pesantren namun sebelumnya pengembangan pesantren perlu kiranya membahas apa itu pesantren agar lebih dapat memahami hakikat pengembangan pesantren.

Istilah pesantren berasal dari kata santri “pe-santri-an” atau tempat santri. Dengan kata lain, istilah pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan “pe” di depan dan akhiran “an” berarti tempat tinggal para santri. Sebagian pakar mengatakan bahwa istilah pesantren bukan dari bahasa Arab, melainkan dari bahasa India. Menurut C.C. Berg, istilah “santri” berasal dari bahasa India “shastri” berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau sarjana yang ahli tentang kitab suci agama Hindu. Sedangkan menurut Profesor A.H Johns

³⁷Undang-undang No 18 Tahun 2003 Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, 2.

³⁸M. Arifin, *Kapita selekta Pendidikan Islam (Edisi revisi)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 208.

berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang artinya guru mengaji.³⁹

Dalam pemakaian sehari-hari, menurut Qomar⁴⁰ istilah pesantren biasa disebut dengan pondok saja atau kedua kalimat ini digabung menjadi pondok pesantren. Secara esensial, dua istilah ini mengandung makna yang sama, tetapi sedikit ada perbedaan. Asrama yang menjadi penginapan santri sehari-hari dapat dipandang sebagai pembeda antara pondok dan pesantren. Pada pesantren santri tidak disediakan asrama (pemandokan) di kompleks pesantren tersebut. Mereka tinggal diseluruh penjuru desa pesantren, di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran diberikan dengan sistem watona.

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia, setelah rumah tangga. Menurut para ahli pesantren baru dapat disebut pesantren bila memenuhi lima syarat, yaitu (1) ada kiai, (2) ada pondok, (3) ada masjid (4) ada santri, (5) ada pengajaran pembelajaran kitab kuning.

Dengan demikian bila membahas tentang pesantren maka topik-topik yang dibahas sekurang-kurangnya adalah:

- a. Kiai pesantren, mungkin mencakup ideal kiai untuk zaman kini dan nanti.
- b. Pondok, akan mencakup syarat-syarat fisik dan non fisik, pembiayaan, tempat, penjagaan dan lain-lain.
- c. Masjid, cakupannya akan sama dengan pondok.
- d. Santri, melingkupi masalah syarat, sifat dan tugas santri.

³⁹Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pondok Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1994), 18.

⁴⁰Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), 1.

- e. Kitab kuning, bila diluaskan akan mencakup kurikulum pesantren dalam arti yang luas.⁴¹

2. Tantangan Manajemen Pengembangan Pesantren

Di Indonesia terdapat ribuan lembaga pendidikan Islam baik negeri maupun swasta. Dalam statistik tahun 2008-2009, jumlah lembaga yang terdata sebanyak 19.762 Raudhatul athfal (RA), 21.529 MI, 13.292 MTs, dan 5.648 Madrasah Aliyah yang tersebar di 33 propinsi di Indonesia. Sekitar 85% dari keseluruhan lembaga pendidikan Islam tersebut adalah lembaga swasta. Apalagi untuk tingkat RA, belum ada lembaga RA yang dinegerikan.⁴² Lembaga pendidikan yang didominasi swasta telah lama dikembangkan oleh gerakan Islam seperti NU, Muhammadiyah, Persis, al-Irsyad, Hidayatullah, al-Washliyah dan lain-lain. Selebihnya dikembangkan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu yayasan.

Akan tetapi mengembangkan sebuah lembaga pendidikan Islam dari awal berdiri sampai menjadi lembaga pendidikan yang difavoritkan para orang tua tentu tidak gampang. Selain butuh waktu yang cukup lama tentu ada beberapa problem dan tantangan yang dihadapi seseorang yang berjihad mengembangkan sebuah lembaga pendidikan Islam.⁴³

Secara umum, pendidikan Islam sebagai bagian dari pendidikan nasional sedang menghadapi dua tantangan berat, yaitu tantangan internal dan tantangan

⁴¹Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 191.

⁴²Lihat data “*Deskriptif Statistik Pendidikan Madrasah tahun 2008/2009*”, (diunduh dari Pendis kemenag.go.id)

⁴³Fadh Ahmad Arifan, *Problem dan Tantangan Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, No. 1, 2.

eksternal. Menurut Muhaimin, secara internal, pendidikan di Indonesia dihadapkan pada hasil-hasil studi internasional yang selalu menempatkannya pada posisi juru kunci untuk pendidikan dan *rank* atas untuk korupsi. Di sisi lain, pendidikan Islam juga dihadapkan dengan tantangan eksternal, berupa tantangan yang cepat dari lingkungan strategis dari luar Indonesia.⁴⁴

Problem yang mendera lembaga pendidikan Islam secara umum adalah pendanaan, kualitas SDM, Manajemen dan ketidakpedulian Negara. Sedangkan tantangan kedepan adalah intervensi Barat dalam kurikulum serta pemberlakuan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).⁴⁵

⁴⁴Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan* (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2006), 71-72.

⁴⁵Konsep MEA muncul pertama kali dalam Deklarasi Bali *Concord II*, Oktober 2003. Rencananya akan diberlakukan pada 2020. Tapi setelah mempertimbangkan keuntungan dan kepentingan Asean untuk menghadapi tantangan daya saing global, diputuskan untuk mempercepat pembentukan MEA dari 2020 menjadi 2015. lihat Tim penulis, *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), 2015: Memperkuat Sinergi Asean di tengah Kompetisi Global*, (PT. ELex media Komputindo, 2008), 2.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dikarenakan memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Menggunakan makna, konteks dan perspektif emik, 2) Proses penelitian lebih berbentuk siklus daripada linear (Pengumpulan dan analisis data berlangsung simultan), 3) Lebih mengutamakan kedalaman daripada keluasan cakupan penelitian, 4) Observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data, dan 5) Peneliti merupakan instrument utama.⁴⁶ Tidak hanya itu peneliti juga mengamati secara berkala terhadap fenomena yang tanpa, situasi serta kondisi dari objek penelitian yang informasinya dapat diambil dari berbagai responden dan dokumen-dokumen pendukung lainnya.

2. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus, dipilihnya studi kasus sebagai rancangan penelitian kerana peneliti beranggapan bahwa penelitian akan lebih mudah dijawab dengan studi kasus, dengan alasan: 1) studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antara variable serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas, 2) Studi kasus memerikan kesempatan untuk memperoleh wawancara

⁴⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Sekolah* (Jakarta: 2007), 155.

mengenai konsep-konsep dasar manusia dengan melalui penyelidikan intensif. Peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya, 3) Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan yang mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.⁴⁷

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur yang penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data dan pada akhirnya merupakan pelopor penelitiannya.⁴⁸

Selain itu John W. Creswell menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai instrumen kunci (researcher as key instrument); para peneliti mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku atau wawancara dengan para partisipan. Mereka bias saja menggunakan protokol (sejenis instrument untuk mengumpulkan data) tapi diri merekalah sebenarnya menjadi satu-satunya instrumen dalam pengumpulan informasi.⁴⁹ Alasan lainnya adalah sebagaimana yang dikemukakan Ghony dan Almanshur bahwa penelitian kualitatif peneliti terlibat dalam situasi fenomena yang diteliti sehingga peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatiannya pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti.⁵⁰

⁴⁷Abdul Aziz, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif* (Surabaya: BMPTS VII Jawa Timur, 1998), 6.

⁴⁸Lexi J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), 162.

⁴⁹John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, kuantitatif dan Mixed: edisi ketiga* (Jogjakarta: Pustaka pelajar, 2016), 261.

⁵⁰M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi* (Jogjakarta: Arruz Media, 2012), 14.

Terkait kehadiran peneliti, hal yang paling penting, hal yang paling penting untuk dihindari adalah memberi kesan berupa sikap, tindakan atau perkataan yang dapat merugikan responden (obyek penelitian). Sebab, jika hal itu terjadi, maka sudah dipastikan penelitian ini tidak akan menghasilkan informasi secara maksimal, karena terdapat satu pihak yang dirugikan.

Untuk itu peneliti menggambarkan beberapa tahapan yang akan dilakukan, yaitu: 1) Menyusun rancangan penelitian, 2) Menentukan obyek penelitian, 3) Mengurus surat perizinan survey, 4) Melakukan penelitian awal (pendahuluan), 5) Menentukan informan penelitian, 6) Menyiapkan perlengkapan penelitian termasuk surat izin penelitian, 7) Memasuki lokasi penelitian dengan diawali proses perkenalan dan proses pengakraban, 8) Berperan aktif sambil mengumpulkan data-data, 9) Tahap analisis data, 10) Triangulasi data, 11) Mengumpulkan hasil penelitian, 12) Menyusun laporan penelitian.

C. Latar Penelitian

Pesantren Hidayatullah Ar Rohmah Malang ditetapkan sebagai latar penelitian karena Pesantren Hidayatullah Ar Rohmah Malang merupakan sekolah yang berbasis pondok pesantren (*boarding school*) yang sangat banyak menarik animo masyarakat luas, tidak hanya masyarakat yang berdomisili di Malang namun seluruh Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Pesantren Hidayatullah Ar Rohmah Malang sebagai sekolah yang unggul dan kompetitif dalam mencetak generasi yang berakhlakul karimah dan mahir di bidang sains dan teknologi dan informasi yang sesuai dengan perkembangan zaman serta selalu menjadi mitra

masyarakat dan orang tua untuk mendapatkan anak yang taqwa, cerdas dan mandiri.

Adapun sekolah yang berada di Jl. Raya Apel 61 Sumbersekar Dau Malang, yang memiliki visi untuk mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah Swt. sebagai hamba dan khalifah-Nya. Tidak merasa hebat sendiri (*intelligence self*), merasa tidak memiliki lawan (*competitor*) dan tidak berhenti dalam mengajak calon orang tua untuk menyekolahkan anaknya kelak di Pesantren Hidayatullah Ar Rohmah Malang. Karena mulai banyak bermunculan sekolah-sekolah berasrama (*boarding school*) yang menawarkan mutu atau jaminan bagi siswa yang bersekolah dan mengenyam pendidikan di sekolah tersebut. Apalagi Malang yang merupakan daerah pendidikan yang nyaman dan kondusif untuk belajar serta mengaktualisasikan diri para siswanya.

D. Data Dan Sumber Data Penelitian

Data kualitatif adalah apa yang dikatakan oleh orang-orang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Apa yang dikatakan oleh orang-orang tersebut merupakan sumber utama data kualitatif, apakah yang mereka katakan diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survey.⁵¹ Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan kajian (analisis atau kesimpulan).⁵² Data

⁵¹Ruslan Ahmadi, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: UIN Press, 2005), 63.

⁵²Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi* (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008), 31.

dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, potret, tape video, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.⁵³

Berdasarkan hal tersebut, maka data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian. Dan data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata, dokumentasi atau gambar.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: manusia (human) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).

Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang bersifat langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan.⁵⁴ Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh penelitian untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.⁵⁵ Dalam hal ini data primer yang dikumpulkan oleh peneliti adalah data yang

⁵³Robert C. Bogdan and San R. Biqlen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and method* (Boston Allyn and Bacon, 1982), 2-3.

⁵⁴Sumardi Suryabarata, *Metode Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), 48.

⁵⁵Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 32.

diperoleh langsung dari informan melalui pengamatan, interview lapangan dan pengumpulan data terkait manajemen strategi pengembangan pesantren.

b) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan pihak lain yang biasanya disajikan bentuk publikasi dan jurnal.⁵⁶ Data sekunder data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data sekunder sebagai data yang dikumpulkan oleh pihak lain, bukan peneliti sendiri untuk tujuan lain. Artinya, peneliti adalah tangan kedua yang sekedar mendata, mengakses atau meminta data tersebut (yang kadang sudah berupa informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya di lapangan.⁵⁷

Dalam konteks penelitian ini maka yang digolongkan data sekunder adalah dokumen yang terkait dengan manajemen strategi pengembangan pesantren di lembaga tempat penelitian.

c) Kepustakaan

Sumber data kepustakaan diperlukan untuk menjelaskan dan memperkuat penelitian ini dan digunakan untuk menyusun kajian pustaka yang akhirnya menghasilkan kerangka berfikir dalam menuangkan konsep yang ada kaitannya dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan data

Untuk memperoleh data secara holistic dan integratif, serta memperhatikan relevansinya data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini berbentuk kualitatif, maka data-data yang dibutuhkan harus berupa

⁵⁶Hadari Nawawi dan Mimi Martin, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gaja mada University Press, 1994), 73.

⁵⁷Istijanto, *Riset*, 27.

perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar dan lainnya. Selain itu, penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan terhadap kasus atau permasalahan yang terjadi. Oleh sebab itu, data yang dikumpulkan berupa wawancara mendalam (*deph inteerview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (*verbal*), pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi dan dokumentasi yang berupa tulisan, gambar, rekaman atau foto.

1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, wawancara atau *interview* berupaya untuk mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada responden.⁵⁸ Basrowi dan Suwandi menambahkan bahwa wawancara adalah semacam dialog atau tanya jawab antara pewawancara dengan responden dengan tujuan memperoleh jawaban-jawaban yang dikehendaki.⁵⁹ Metode ini sangat diperoleh oleh karakteristik personal seorang peneliti, termasuk ras, kelas sosial, kesukuan dan gender.⁶⁰ Seorang peneliti harus pandai dan dinamis dalam menggali informasi melalui teknik wawancara ini.

Dalam penelitian ini, proses wawancara dilakukan secara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan berdasarkan item-item pertanyaan yang telah tersusun dan terencana. Disamping itu, juga adakalanya peneliti melakukan wawancara non-struktural, yang mana wawancara dilakukan guna mempertajam jawaban dan

⁵⁸Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1994), 192.

⁵⁹Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rieneka Cipta, 2008), 141.

⁶⁰Norman K. Denzi & Ynova S. Lincon, *Handbook of Qualitative Research* (UAS: Sage Publication, Inc, 2000), Tej. Dariyanto dkk, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2009), 495.

informasi yang diterima dan itu tidak dicantumkan dalam pedoman wawancara sebagaimana wawancara terstruktur.

2. Observasi

Observasi adalah mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena (prilaku, kejadian-kejadian, keadaan, benda dan simbol-simbol tertentu) selama beberapa waktu tanpa mempengaruhi fenomena yang diobservasi, dengan mencatat, merekam, memotret fenomena tersebut guna penemuan data analisis.⁶¹

Penelitian diharuskan memiliki kepekaan terhadap fenomena di sekitarnya. Oleh karena itu, pengamat senantiasa berusaha mempertahankan hal tersebut guna fokus pada fenomena yang diamati. Sebab fenomena merupakan ide sentral, peristiwa, kejadian mengenai serangkaian aksi ada interaksi yang mengacu kepada pengaturan, pemeliharaan atau serangkaian tempat-tempat terkait.⁶²

3. Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang di teliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.⁶³ Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh sebab-sebab oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.⁶⁴

⁶¹Iman Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung:Remaja Rosdakarya,2003), 167.

⁶²Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques*. Tej Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif; Prosedur, Tehnik dan Teori Grounded* (Surabaya: Bina Ilmu, 1997), 109.

⁶³Basrowi dan Suwandi, *Memahami*, 158.

⁶⁴Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 83.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan peneliti untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga yang diteliti (obyek penelitian) itu sendiri, studi dokumen dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian, lalu ditelaah secara *intens* sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaah, pengelompokan, sistematis, penafsiran dan verifikasi dan agar sebuah fenomena memiliki nilai social, akademisi dan ilmiah.⁶⁵ Analisis data untuk penelitian kualitatif dimulai sejak di lapangan.⁶⁶

Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles & Huberman bahwa aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction, data display dan concluding drawing/verification*.⁶⁷

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada 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 mencari bila diperlukan. Dan proses reduksi data pada penelitian ini peneliti melakukan pemilihan dan pemilahan data-data yang dianggap pokok, penting dan penunjang dalam fokus

⁶⁵Iman Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi*, 191.

⁶⁶M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi*, 274.

⁶⁷Iman Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi*, 91.

penelitian serta memilih dan memilah data yang tidak penting. Untuk data-data yang tidak penting maka harus dibuang dan disisihkan dari data yang dianggap bermutu.

2. Penyajian Data (*data display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Humbermen mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Yang paling penting dalam langkah penyajian data ini adalah dengan teks naratif, yaitu dengan teks yang ditulis dengan singkat, padat dan jelas tidak bertele-tele.

Hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka disimpulkan dalam bentuk tulisan yang digambarkan dalam langkah-langkah proses membangun dan mengembangkan strategi manajemen pesantren.

3. Kesimpulan/verifikasi data (*concluding drawing/verification*)

Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data, tentu data yang diharapkan adalah data valid dan berkualitas, sehingga hasil penelitian yang dilakukan berkualitas tinggi dan baik.

Dengan demikian, kesimpulan dari verifikasi data yang ada akan menjawab fokus masalah yang telah disusun sebelumnya atau mungkin juga tidak. Hal ini dikarenakan, penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis dan tidak statis.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian adalah kegiatan penting penelitian dalam upaya jaminan dan menyakinkan pihak lain bahwa temuan penelitian tersebut banar-benar valid. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kreteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability) dan kepastian (confirmability)⁶⁸

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengecekan keabsahan data dengan menggunakan triangulitas, triangulitas yang digunakan adalah:⁶⁹

1. Triangulitas data

Tringualitas data yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dan wawancara, data hasil wawancara dengan dokumentasi dan data hasil pengamatan dengan dokumentasi. Hasil perbandingan ini diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh. Disamping itu perbandingan ini akan memperjelas bagi peneliti tentang latar belakang perbedaan persepsi tersebut.

2. Triangulitas metode

Metode ini dilakukan dengan dua cara, (1) mengecek derajat kepercayaan temuan penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data.(2) mengecek derajat kepercayaan sumber data dengan teknik yang sama. Dua jenis triangulasi metode ini dimaksudkan untuk memverifikasi dan memvalidasi analisis data

⁶⁸Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 324.

⁶⁹Lexy J Moleong, *Metode*, 331.

kualitatif serta tertuju pada kesesuaian antara data yang diperoleh dengan teknik yang digunakan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN DATA

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Gambaran Umum Pesantren Hidayatullah

Pondok pesantren Hidayatullah didirikan di Balikpapan pada tanggal 7 Januari 1973 M, bertepatan dengan tanggal 3 Dzulhijjah 1393 H, oleh almarhum KH. Abdullah Said. Lembaga pengkaderan yang telah dirintis ini awalnya bernaung di bawah organisasi Muhammadiyah.⁷⁰ Pada tahun-tahun tersebut, daerah Kalimantan Timur khususnya Balikpapan belum ada tanda-tanda gairah hidup beragama, bahkan tidak nampak adanya kegiatan-kegiatan keagamaan di masyarakat. Ditambah lagi pesatnya perkembangan industri berskala nasional dan internasional yang menyebabkan banyaknya tenaga-tenaga kerja asing yang masuk, yang secara tidak langsung memberi pengaruh budaya barat dalam masyarakat.

Fenomena di atas menggugah KH. Abdullah Said untuk memperbaiki keadaan dengan menawarkan ide pendirian pesantren.⁷¹ Setelah pada awalnya berpindah-pindah lokasi pada awal pendiriannya, pesantren Hidayatullah semakin berkembang dan memantapkan diri setelah berdomisili di Gunung Tembak Balikpapan Timur, di atas tanah seluas 3 hektar atas wakaf H. Darman. KH. Abdullah Said beserta beberapa santrinya dibantu simpatisan mulai memasuki

⁷⁰*Profil Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Peran Masa Lalu, Kini dan Masa Depan* (Balikpapan: Hidayatullah press, tt), 3.

⁷¹Mansur Shalbu, *Mencetak Kader: Perjalanan Hidup Ustadz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah* (Surabaya: Suara Hidayatullah Publishing, 2009), 5.

kawasan Gunung Tembak pada tanggal 3 Maret 1976. Selang 5 bulan berikutnya, tepatnya hari Kamis tanggal 5 Agustus 1976 pesantren Hidayatullah diresmikan oleh Menteri Agama Prof. Dr. H. A. Mukti Ali, MA.⁷²

Pada tahun 1976, Pondok Pesantren Hidayatullah secara resmi berbadan hukum dengan akte yayasan no. 20, tertanggal 21 Januari 1976. Pada akhir tahun 1998 Hidayatullah telah menyebar ke seluruh Provinsi dengan 150 cabang. Di kampus pusat Gunung Tembak sendiri dengan modal tanah seluas 3 ha tersebut berkembang menjadi kurang lebih 150 ha.

Dalam perkembangannya, Ust Abdullah Said mengirimkan santri-santrinya untuk berdakwah ke berbagai daerah di seluruh Indonesia, khususnya daerah-daerah minoritas Muslim. Di tempat tugas yang baru, para santri Hidayatullah tak sekadar berdakwah, tetapi juga membangun cabang pondok pesantren Hidayatullah. Pada akhirnya, tersebarlah ke lebih dari 100 Kabupaten di seluruh Indonesia dalam bentuk pondok pesantren tersebut. Fokus kegiatannya adalah sosial, pendidikan, dan dakwah.⁷³

Pada Musyawarah Nasional (Munas) Pertama Hidayatullah, 9-13 Juli 2000, di Balikpapan, Hidayatullah mengembangkan menejemennya menjadi organisasi kemasyarakatan (ormas) dan menyatakan diri sebagai gerakan dakwah dan perjuangan Islam. Dalam perkembangan selanjutnya, ormas Islam Hidayatullah berubah menjadi Perkumpulan Hidayatullah. Keanggotaan, misi, visi, dan konsep dasar gerakan bersifat terbuka. Sejalan dengan itu, kader-kader Hidayatullah yang sudah tersebar di seluruh penjuru tanah air mulai membentuk Pimpinan Cabang

⁷²*Profil Pondok Pesantren*, 4.

⁷³<http://hidayatullah.or.id/sekilas-hidayatullah/> diakses pada tanggal 24 Agustus 2020

(PC), Pimpinan Daerah (PD) dan Dewan Pimpinan Wilayah (DPW). Data terakhir pada tahun 2013, Hidayatullah sudah memiliki 33 DPW, 287 PD dan 70 PC.⁷⁴ Jumlah DPC, PR dan PAR tidak dicantumkan karena pertumbuhannya yang terus berubah.

2. Sejarah Singkat LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang

Kebesaran Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang ini tidak lepas dari perjuangan para pendirinya. Mereka adalah para santri yang ulet dan memiliki keyakinan yang besar terhadap masa depan Islam untuk mewujudkan Peradaban Islam.

Berbekal prinsip mendengar dan taat (*sami'na wa atho'na*) itu Ust Abdul Sholeh berangkat tugas mengemban amanah dakwah dari pesantren Hidayatullah Surabaya menuju ke Malang. Dengan keyakinan, bahwa kalau di Surabaya ada Allah, maka di Malang juga ada Allah. Ust Sholeh mendapat simpati dari masyarakat di Sumbersekar Dau. Mochtar Hasyim, seorang warga yang mengikhhlaskan sekaligus merelakan rumahnya yang berukuran 10x12 meter untuk dijadikan *base camp* anak muda yang mengemban misi mulia ini. Santri mulai berdatangan untuk belajar, sehingga selang beberapa waktu santrinya pun tidak kurang dari 30 anak. Sebagai upaya pengembangan pesantren, ada tiga program yang dikonsentrasikan yakni: sosial, pendidikan dan dakwah. Program ini selalu diusung dan ditawarkan kepada masyarakat dan tokoh-tokoh. Sehingga tidak berapa lama ada tambahan tanah wakaf seluas 1000 meter.

⁷⁴<http://hidayatullah.or.id/sekilas-hidayatullah/> diakses pada tanggal 24 Agustus 2020

Tidak sampai disitu saja pertolongan Allah, beberapa waktu kemudian salah satu warga kota Malang bernama Siti Rahmah melengkapi keberhasilan perjuangan ini. Wanita ini berwasiat kepada putra-putrinya untuk dibangun masjid sebelum ia meninggal. Masjid tersebut akhirnya dibangun di atas tanah wakaf milik Hidayatullah dan diberi nama masjid Ar-Rohmah. Nama Ar-Rohmah inilah yang mengilhami para pendiri untuk mengabadikannya dan digunakan sebagai nama Yayasan sekaligus nama pendidikan SMP dan SMA Ar-Rohmah. Mulai tahun 1996 Ar-Rohmah membuka pendidikan jenjang SMP dan satu tahun kemudian tahun 1997 membuka jenjang SMA. Kini Ar-Rohmah Hidayatullah Malang telah memiliki lebih dari 700 santri yang berasal dari seluruh wilayah Indonesia. Pesantren ini di bangun dengan konsep tiga dimensi: Islamiyah, Ilmiah dan Alamiyah untuk mewujudkan cita-citanya.

Pesantren Hidayatullah Dau Malang ini merupakan salah satu dari ratusan pesantren lainnya di bawah naungan organisasi kemasyarakatan (ormas) Hidayatullah. Pusatnya berada di Gn. Tembak, Kelurahan Teritip Kecamatan Balikpapan Timur, Profinsi Kalimantan Timur yang didirikan pada tanggal 7 Januari 1973/ 2 Dzulhijjah 1392 oleh almarhum Abdullah Said.⁷⁵

⁷⁵Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang

3. Visi, Misi, dan Tujuan Umum LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang

a. Visi:

Mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya.

b. Misi:

Menyelenggarakan pendidikan secara integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri.

c. Tujuan:

- 1) Mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup.
- 2) Membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhsiyah Islamiyah yang mulia.
- 3) Menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan ketrampilan.
- 4) Menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana pendidikan Islami.

4. Target Output Tahun 2019/2020

a. Ringkasan Target Output

Untuk menjadikan proses pendidikan dilingkup LPI Ar rohmah Malang agar berjalan sesuai dengan cita-cita para pendiri dan perintis maka seluruh rangkaian program kerja, aktifitas kegiatan pembelajaran harus mengacu kepada tercapainya

target output yang sudah disepakati. Sesuai dengan cita-cita, visi, misi dan tujuan Pendidikan Integral Hidayatullah, maka target output ini merupakan aplikasi dari konsep Taqwa, Cerdas dan Mandiri.

Masing-masing dari ketiga ikon ini memiliki turunan tiga karakteristik dasar santri, sehingga jika dijumlahkan 3+3+3 menjadi 9 karakter. Dengan memiliki 9 karakter ini diharapkan santri/alumni lembaga pendidikan Islam Ar rohmah menjadi bagian dari umat yang senantiasa berjamaah dalam memperjuangkan Islam, demi tegaknya *Izzul Islam wal Muslimun*. Untuk memudahkan penyebutan maka 9 karakteristik dasar santri ini disingkat dengan istilah “generasi 333”.

⁷⁶Generasi yang akan dilahirkan kelak adalah generasi yang dipilih oleh Allah SWT untuk memperjuangkan dan memenangkan Islam, memiliki keyakinan utuh sebagai umat terbaik pilihan Allah, seperti janji Allah SWT dalam surah ke-3 (Surah Ali-Imran) ayat 33:

إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَىٰ آدَمَ وَنُوحًا وَآلَ إِبْرَاهِيمَ وَآلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ

Sesungguhnya Allah telah memilih Adam, Nuh dan keluarga Ibrahim dan keluarga Imron melebihi seluruh umat manusia. (Al-Imran: 33)

ASPEK	TARGET UMUM OUTPUT
TAQWA	Beraqidah Shohihah, Berakhlak Karimah, beribadah dengan ikhlas dan istiqomah.
CERDAS	Mampu membaca, menghafal 5, 10 dan 30 Juz Al-Qur'an, memahami pokok-pokok ulumuddin, mendapatkan nilai

⁷⁶ Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang

	UNBK SMP rerata kelas 8,5 – rerata individu 9,87 dan nilai UNBK SMA rerata kelas 7,5 – rerata individu 9,3 sebanyak 80 % diterima di PTN favorite dalam dan luar Negeri.
MANDIRI	Memiliki jiwa pemimpin, berkarakter militan, disiplin, jujur, berani dan bertanggungjawab, mampu menyelesaikan masalah pribadi.

b. Rincian Target Output

1. Aspek Taqwa

a. Beraqidah Sholihah

1. Memahami konsep ilmu menurut Islam

Menjelaskan pengertian, kedudukan, kategori, sumber-sumber, jalur-jalur memperoleh Ilmu, keutamaan menuntut ilmu, bekal bagi penuntut ilmu, adab-adab menuntut ilmu, penghalang-penghalang dalam mencari ilmu dan kewajiban orang berilmu.

2. Memahami aqidah sesuai manhaj salafush shalih

Menjelaskan pengertian, kedudukan, sumber, cara memahami Aqidah menurut shalafush shalih, penyimpangan-penyimpangan dalam memahami Aqidah, hakikat ma'rifatullah, meliputi rububiyah, uluhiyyah dan asma' washifat-Nya dari surah al-alaaq, hakikat ma'rifatul Insan, hakikat ma'rifatullah, hakikat ma'rifaturrasul, kedudukan, fungsi dan konsekuensi dan pembatal-pembatal syahadat.

3. Memiliki sikap wala' dan bara'

Menjelaskan pengertian, konsep wala' dan bara' dalam surah Al-Alaq dan surah-surah lainnya, nilai penting wala' dan bara' bagi seorang muslim, menerapkan sikap wala' dan bara' dalam kenyataan hidup sehari-hari.

- b. Berakhlak Karimah

1. Memahami konsep haq dan bathil

Menjelaskan makna surat Al-Qolam ayat 1-7, pengertian haq dan bathil, mengklarifikasikan konsep haq dan bathil dalam surah al-qolam dan surah-surah lainnya, mengidentifikasi orang yang berpegang teguh pada haq dan bathil, mengamalkan haq dan meninggalkan yang bathil dan kehidupan sehari-hari.

2. Memiliki visi hidup Qur'ani

Menjelaskan visi hidup qur'ani dalam surah al-qolam, menjelaskan ta'rif tujuan diturunkannya. Kewajiban seorang muslim terhadap al-qur'an dan akibat tidak ber-qur'an, syarat berinteraksi dengan Al-Qur'an, mengamalkan Al-Qur'an sebagaimana sahabat-sahabat Nabi.

3. Menjadikan Rasulullah Saw sebagai uswah Hasanah

Menjelaskan pengertian, kedudukan, fungsi dan tugas, sifat-sifat, kewajiban kita terhadap Rasulullah Saw, aspek-aspek keteladanan pada diri Rasulullah, keutamaan dan kekhususan menjadikan Rasulullah sebagai uswatun hasanah, menggambarkan hasil dan akibat-akibat dari

menjalani hidup tanpa beruswah pada Rasulullah, mempraktikkan akhlak Rasulullah

c. Beribadah Ikhlas dan Istiqomah

1. Senantiasa beribadah kepada Allah, baik yang wajib maupun sunah.

Menjelaskan makna, tujuan, syarat diterimanya ibadah, macam-macam ibadah wajib dan sunah. Menjalankan ibadah wajib dan sunah dalam keseharian.

2. Senantiasa bertaqarrub kepada Allah dengan qiyamul lail, Tartil Al-Qur'an, Dzikrullah, Tabattul, Tawakkal, sabar dan Hijrah.

Menjelaskan makna dan tujuan bertaqarrub kepada Allah, melaksanakan qiyamullail (Tahajjud), membiasakan tartil Al-Qur'an, dzikrullah, mempraktekkan tabattul (sikap total) di jalan Allah, sikap tawakkal kepada Allah, sabar dalam menjalani kehidupan, makna dan tujuan hijrah serta menjauhi kemaksiatan dan pelakunya.

3. Berbudaya Islami dan menjauhi budaya jahiliyah

Menjelaskan makna budaya Islami dan budaya jahiliyah, mengklarifikasi budaya islami dengan budaya jahiliyah yang ada ditengah-tengah masyarakat, menerapkan budaya islami dan menjauhi budaya jahiliyah.

2. Cerdas

- a. Membaca, menghafal dan memahami Al-Qur'an dan Hadits.

1. Mampu membaca Al-Qur'an dengan tartil dan mujawwad (lulus metode ummi).

2. Menghafal sebagian surat-surat Al-Qur'an (Reguler 5 Juz dan Takhossus 10 – 30 Juz) dan hadits-hadits Nabi saw (Hadits-hadits doa dan dzikir harian untuk SMP dan hadits arbain nawawi untuk SMA).
 3. Memahami sebagian surat-surat Al-Qur'an dan Hadits nabi Saw (Tafsir Al Muyassar juz 30, 29 dan 28 serta kitab *makarimul akhlak liman aroda al akhlaq dan adabul Islamiyah linnasyiah*).
- b. Memahami pokok-pokok ulumuddin
1. Siswa memahami pokok-pokok aqidah, fiqh dan tarikh Islam
 2. Siswa mampu membaca kitab bahasa Arab sederhana
 3. Mampu meng-i'rob kalimat-kalimat berbahasa Arab
 4. Menguasai minimal 75 % kompetensi dasar seluruh mata pelajaran.
 5. Mampu mendapatkan nilai tugas, ulangan harian dan tes semester minimal sesuai KKM.
- c. Mampu berfikir logis-analisis dan menguasai sains-teknologi.
1. Mampu berfikir konstruktif, ilmiah. Logis dan analitis.
 2. Mengetahui konsep sains dalam perspektif Islam
 3. Menguasai minimal 85 % kompetensi dasar seluruh mata pelajaran.
 4. Mampu mendapatkan nilai tugas, ulangan harian dan tes semester minimal sesuai KBM.
 5. Rerata nilai UAN SMP 8,5 (9,87 individu) dan rerata UAN SMA 7,5 (9,3 individu).
3. Mandiri
- a. Memiliki Jiwa pemimpin

1. Mampu menjadi imam sholat
 2. Terampil memimpin pelatihan baris berbaris (PBB).
 3. Mampu menyampaikan gagasan dan mempengaruhi orang lain.
 4. Aktif di kepengurusan organisasi sekolah/asrama/kelas/kamar.
 5. Mampu bekerjasama dalam *teamwork*.
- b. Disiplin, berani, jujur dan bertanggungjawab.
1. Memiliki karakter disiplin dalam segala hal.
 2. Menghargai waktu dengan melakukan kegiatan produktif.
 3. Berani menyampaikan dan menegakkan kebenaran dalam kondisi apapun.
 4. Berprilaku jujur, bersih, rapi dan indah.
 5. Mampu menjaga barang pribadi dengan baik.
 6. Sanggup menerima segala resiko dari perbuatannya.
- c. Mampu menyelesaikan persoalan pribadi
1. Menjaga kebersihan fisik, pakaian dan lingkungan.
 2. Menjaga kebugar tubuh.
 3. Terbiasa makan dan minum yang halal, baik dan tidak berlebihan.
 4. Cekatan, sigap dan tidak sakit-sakitan.
 5. Mampu memecahkan persoalan muamalah (interaksi) sosial.
 6. Mampu merawat, merapikan pakaian, menjaga barang inventaris pribadi.
 7. Mampu melaksanakan ibadah harian dengan kesadaran sendiri.
 8. Berinisiatif untuk belajar mandiri.

5. Target Prestasi Kerja Tahun 2019/2020

Target prestasi kerja Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Ar-rohmah Pesantren Hidayatullah Malang (SMP Ar-rohmah) tahun 2019/2020, berdasarkan kepada tercapainya Standar Nasional Pendidikan Hidayatullah yang memiliki delapan (8) aspek/bidang yang masing-masing memiliki cakupan dan ruang lingkup. Dibawah ini adalah Target Prestasi Kerja LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang tapel 2019/2020 yang telah disepakati dalam raker tahunan bulan Juli 2019

a. Standar Output (Lulusan)

Ruang lingkup dalam standar ini adalah tercapainya karakter murid yang Taqwa, cerdas dan Mandiri.

1. Beraqidah shihohah.
2. Berakhlak Mulia.
3. Beribadah dengan Ikhlas dan istiqomah.
4. Berdakwah dengan hikmah.
5. Komitmen hidup berjamaah.
6. Membaca, menghafal dan memahami Al-Qur'an dan Hadits.
7. Memahami pokok-pokok ulumuddin.
8. Mampu berfikir logis-analitis dan menguasai sains-teknologi.
9. Terampil berbahasa Nasional dan Internasional.
10. Memiliki karya tulis.
11. Memiliki jiwa pemimpin.
12. Berkarakter disiplin, berani, dan bertanggungjawab.
13. Berbadan sehat dan kuat.

14. Mampu menyelesaikan masalah pribadi.
15. Terbiasa aktif, kreatif, inovatif dan estetik.

b. Standar Isi (Kurikulum)

Ruang lingkup dalam standar isi (kurikulum) tercapainya pengembangan kurikulum sekolah, struktur kurikulum, beban belajar, muatan lokal dan layanan bimbingan konseling serta layanan ekstrakurikuler.

1. Sekolah telah menjadi seperangkat kurikulum kaderisasi militansi sendiri.
2. Sekolah telah memiliki dokumen kurikulum umum integral berbasis Tauhid.
3. Sekolah telah memiliki dokumen kurikulum Ulumuddin.
4. Sekolah telah menyederhanakan/mengembangkan struktur kurikulum, beban belajar, muatan lokal berdasarkan visi dan misi.
5. Sekolah telah mengembangkan materi bidang studi yang diampunya dengan menginternalisasikan nilai-nilai Tauhid.
6. Sekolah telah memiliki dokumen layanan bimbingan konseling sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.
7. Sekolah telah memiliki dokumen layanan ekstrakurikuler sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

c. Standar Proses

Ruang lingkup dalam standar ini demi tercapainya kualitas pengelolaan kelas, kualitas pelaksanaan pembelajaran, kualitas silabus, RPP, sumber belajar, pelaksanaan, pemantauan, pengawasan dan evaluasi.

1. Seluruh guru bidang studi umum telah menyusun administrasi keguruan dengan lengkap sesuai dengan standar sekolah Integral.
2. Seluruh guru bidang studi dinyah telah menyusun administrasi kegurua dengan lengkap.
3. Dalam KBM guru menekankan adab-adab belajar-mengajar, terampil dalam pedagogis sesuai dengan bidang keahliannya.
4. Menggunakan pendekatan halaqoh murobbi agar terjalin kedekatan emosional antara guru dan murid.
5. Dalam KBM ditekankan mengintegrasikan nilai-nilai Tauhid.
6. Mengaktifkan siswa dengan cara berdiskusi, memecahkan masalah dengan studi kasus dan memberikan proyek/tugas dan *worksheet*.
7. Bahasa pengantar KBM menggunakan bilingual bagi kelas khusus.
8. Mewujudkan English/Arabic day di area sekolah.

d. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan (SDM)

Ruang lingkup dalam hal ini tercapainya kualifikasi, kompetensi, prestasi/kinerja pendidik dan kependidikan.

1. Semua guru berkualifikasi S1/D4 dan karyawan berkualifikasi minimal SMA/SMK.
2. Guru-karyawan sebanyak 20 % berkualifikasi S2.
3. Sebanyak 80 % guru adalah kader dan jamaah Hidayatullah.
4. Guru yang murobbi, faqih serta kompeten dibidangnya.
5. Guru berdisiplin, amanah, profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Guru hafal Al-Qur'an minimal 30 surat.
 7. Sejumlah 50% guru mampu berbahasa Arab sederhana, 75% mampu berbahasa Inggris harian.
 8. Prestasi kehadiran harian rerata 94%
 9. Prestasi kehadiran dalam KBM rerata 96%
 10. Prestasi kehadiran rapat koordinasi sekolah rerata 90%
 11. Prestasi kehadiran pembinaan kompetensi rerata 94%
 12. Prestasi dalam administrasi keguruan rerata 98%
 13. Prestasi dalam supervisi pelaksanaan KBM 85%
 14. Nilai prestasi kerja guru rerata 92%.
- e. Standar Sarana dan Prasarana (SARPRAS)

Ruang lingkup dalam standar ini tercapainya pemenuhan sarana dan prasarana yang berupa lahan, ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium, ruang kerja pimpinan, ruang kerja guru, tempat ibadah, ruang jamban, UKS, ruang konseling, tempat bermain/olahraga, gudang dan ruang sirkulasi pencemaran.

1. Ruang kelas, laboratorium, perpustakaan dan kantor terkelola dengan baik dari kebersihan, kerapian, keindahan dan keamanannya.
2. Ruang kamar asrama, ruang kantor asrama, kamar mandi, ruang dapur umum, kantin, ruang makan dengan baik dari kebersihan, kerapian, keindahan dan keamanannya.
3. Memiliki ruang kelas, laboratorium sains, internet sehat, digital library, ruang audio visual yang terstandar Nasional.

4. Lingkungan sekolah terkelola dengan baik sehingga mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan dan mencerdaskan siswa seperti halnya dirumah sendiri.
5. Menambah alat/media pembelajaran.
6. Menambah koleksi buku perpustakaan guru dan siswa.
7. Membangun aula dan ruang pertemuan.
8. Membangun ruang makan (penambahan).
9. Masjid beserta fasilitasnya sebagai pusat penerapan peradaban Islam.
10. UKS yang terstandar klinik/rumah sakit.
11. Sarana Out Bond Pandu Hidayatullah.

f. Standar pengelolaan (Manajemen)

Ruang lingkup dalam standar pengelolaan (manajemen) demi tercapainya perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, serta sistem informasi manajemen dan kehumasan.

1. Memiliki visi, misi dan tujuan.
2. Memiliki rencana kerja sekolah.
3. Sekolah menyusun pedoman pengelolaan sekolah dan standar operasional prosedur (SOP) pendidikan yang baku dan bertandar ISO.
4. Sekolah menjamin kemitraan/network dengan sekolah unggulan dan memiliki koresponden sekolah di luar negeri.
5. Sekolah melakukan evaluasi rencana kerja sekolah minimal 1 kali sebulan.
6. Sekolah melakukan evaluasi prestasi kerja guru/karyawan setiap bulan.

7. Sekolah melakukan pembinaan dan pendayagunaan guru/karyawan setiap pekan.
 8. Memiliki team work strutural yang solid, amanah dan profesional.
 9. Peningkatan kesejahteraan/gaji 15-20 % diupayakan bagi GTY standar UMR Malang.
 10. Pengelolaan administrasi berbasis IT untuk memudahkan kontrol.
 11. PSB untuk santri 6 kelas (180) dari pendaftar 1:4
 12. Nilai tes akademik PSB: 8,0 standar UN SD, nilai tes Al-Qur'an PSB: 8,0 standar UMMI.
 13. SPP sebesar 1.800.000,-
 14. Terbentuk dan terdata dengan baik alumni.
 15. Pembinaan wali santri tiap Tri-wulan disesuaikan dengan waktu rapotan.
 16. Optimalisasi website sekolah, ter-update minimal sepekan sekali.
 17. Pembuatan CD profile/*company profile*
 18. Wali santri 95% puas dengan pelayanan kesekretariatan.
 19. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar.
 20. Kepuasan pelayanan konsumsi 90%
 21. Kepuasan pelayanan KRT 95%
- g. Standar Pembiayaan

Ruang lingkup dalam standar pembiayaan demi tercapainya penyusunan program pembiayaan, penetapan besaran dan pelaporan.

1. Tersedianya dana sesuai waktu dan kebutuhan program kegiatan.

2. Mengelola dana dengan efektif dan efisien.
3. Pembukuan dan pelaporan/keuangan yang rapi dan akuntabel.
4. Kesejahteraan SDM meningkat.

h. Standar Penilaian

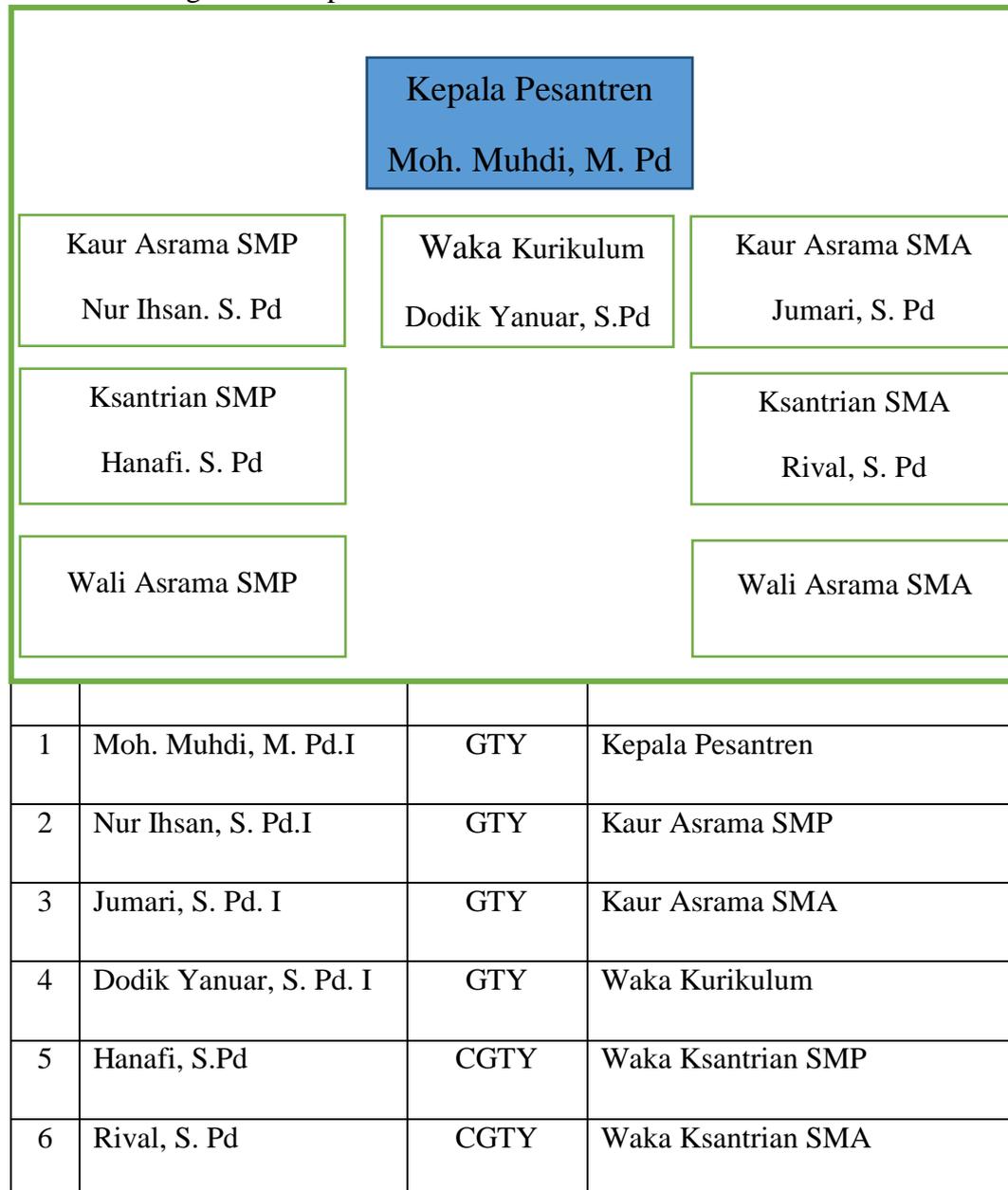
Ruang lingkup dalam standar ini adalah tercapainya pelaksanaan penilaian pembelajaran baik berupa teknik, mekanisme dan prosedur, pelaksanaan, pemantauan penilaian yang berkualitas dan tindaklanjutnya.

1. Memiliki alat tes dan evaluasi yang akurat, otentik dan berkelanjutan.
2. Guru memiliki/membuat dokumen penilaian sebagai alat tes dan evaluasi belajar secara reguler dan berkala.
3. Melaksanakan ulangan harian sebagai bahan evaluasi bulanan secara berkala.
4. Melaksanakan Penilaian Tengah Semester (PTS) yang berkualitas sesuai dengan standar operasional yang disepakati.
5. Melaksanakan Ujian Akhir semester (UAS) yang berkualitas sesuai dengan standar yang disepakati.
6. Melaksanakan Ujian Akhir Diniyah (UAD), baca kitab, bahasa Inggris dan Al-Qur'an.
7. Penilaian yang disaksikan pihak independen (stakeholder)⁷⁷

⁷⁷Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang

6. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas SDM LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Malang

a. Struktur Organisasi Kepesantrenan



Tabel 4.1 Koordinator dan Wali Asrama SMP

No	Nama	Status	Jabatan Struktural
1	Muhammad, S.Pd	CGTY	Koord. Keasramaan kelas 7
2	Khairil Anwar, S. Pd	CGTY	Koord. Keasramaan kelas 8
3	Wildan Maulana, S. Pd.	GTY	Koord. Keasramaan kelas 9
4	Azzam, S. Pd.	GTY	Wali Asrama A1,2,3
5	Fikri Zakia, S.Pd	GTY	Wali Asrama A4,5,6
6	Wildan Maulana, S. Pd	CGTY	Wali Asrama A7,8,9
7	Khoirul Anam, S.Pd	GTY	Wali Asrama A10, 11, 12
8	Ghifari	CGTY	Wali Asrama A13, 14, 15
9	Mujib Munthalib, S. Pd	GTY	Wali Asrama A16, 17, 18
10	Fardhu	CGTY	Wali Asrama A19, 20, 21
11	Makmun, S, Pd	CGTY	Wali Asrama A22, 23, 24
12	Nashihul Umam, S. Hi	CGTY	Wali Asrama A25, 26, 27
13	Rafi W	CGTY	Wali Asrama B19, 20, 21
14	Muhammad, S. Pd	CGTY	Wali Asrama B22, 23, 24
15	Abd Rofiq, S. Pd	GTY	Wali Asrama B25, 26, 27
16	Muh Syaiful, S. Pd	GTY	Wali Asrama B1, 2, 3
17	Tamil Hadi, S. Pd	GTY	Wali Asrama B4, 5, 6
18	Roni Siswanto, S. Pd	GTY	Wali Asrama B7, 8, 9

19	Andre	CGTY	Wali Asrama B10, 11, 12
20	Hidayat, S. Pd	GTU	Wali Asrama, B13, 14, 15
21	Tafdil Umam	GTU	Wali Asrama B16, 17, 18

4.2 Koordintor dan Wali Asrama SMA

No	Nama	Status	Jabatan Struktural
1	Ahmad Zakariya, S. Pd	GTU	Koor. dan Wali Asrama A1 & 2
2	Nurrohman, S. Hum	GTU	Wali Asrama A3 & 4
3	Achmad Hanafi, S. Pd. I	GTU	Wali Asrama A5 & 6
4	Rival, S. Pd. I	GTU	Koor. dan Wali Asrama B5 & 6
5	Khasany, S.Pd	GTU	Wali Asrama B1 & 2
6	Moh Arifin, S. Pd	CGTY	Wali Asrama B3 & 4
7	Dodik Yanuar, S. Pd	GTU	Koor. dan Wali Asrama D 1-5
8	Rizky Insani	CGTY	Wali Asrama D6-10
9	Jefri Gunawan, S. Pd	CGTY	Wali Asrama D11-13

b. Pembagian Tugas SDM Kepesantrenan

1. Kepala Pesantren

- a. Bertanggung jawab terhadap terwujudnya Pesantren percontohan dalam menyiapkan generasi kebangkitan umat Islam
- b. Bertanggung jawab terhadap ketercapaian standar pesantren dalam membangun kepribadian keagamaan santri

c. Bertanggung jawab dalam membangun jaringan kerjasama dengan lembaga se-visi baik dalam dan luar negeri

2. Kepala Asrama

a. (Bidang Pembelajaran): Bertanggung jawab terhadap ketercapaian standar kompetensi lulusan (Aqidah, Akhlaq, Ibadah, Dakwah, Jamaah, Al-Qur'an dan mandiri)

b. (Bidang Asrama): Bertanggung jawab terhadap terlaksananya program keasramaan yang terkontrol dan disiplin, pribadatan yang khusyu dan berkesadaran serta Madrisatul Qur'an

c. (Bidang Kemasjidan): Bertanggung jawab terhadap terhadap terlaksananya peribadatan yang disiplin, khusyu dan berkesadaran

d. (Bidang SDM): Bertanggung jawab terhadap ketercapaian standar mutu kinerja kepengasuhan

a. Kurikulum MQ (Tilawah, Tahfidz, Doa Dzikir, Hadits dan PH)

a. Menyusun perencanaan dan target MQ

b. Menjabarkan kalender pendidikan dari sekolah ke kalender MQ

c. Menyusun pembagian tugas guru Qur'sn dan jadwal pembelajaran di asrama.

d. Mengatur pelaksanaan KBM Al-Qur'an

e. Penilaian UTS dan UAS

f. Menyusun laporan

b. Pengasuh/ Wali Asrama

Tugas secara umum

- a. Mengkondisikan kamar santri bersih, rapi, tertib dan aman
- b. Merawat santri sakit dan melapor ke Ka. Asrama atau sekolah, jika perlu perawatan Ka. Asrama menghubungi orang tua
- c. Melaksanakan pembelajaran Madrosatul Qur'an (adab akhlak, tilawah, tahfidz, tafsir Al-Qur'an dan doa dzikir)
- d. Mengontrol lembar pencapaian target bulanan Qur'an dan peribadatan
- e. Menyampaikan perkembangan hasil Madrosatul Qur'an Tarbiyah Asrama kepada wali santri
- f. Menciptakan suasana masjid yang khusyun disiplin dan berkesadaran
- g. Mendampingi dan memberikan solusi bagi santri yang memiliki masalah akademik, kesehatan, keasramaan, keperibadatan dan kedisiplinan
- h. Mengkondisikan santri berangkat ke masjid, sekolah dan halaqoh MQ
- i. Menciptakan perizinan yang disiplin dan berwibawa
- j. Menjalin hubungan yang baik dengan orang tua santri

Tugas secara khusus

- a. Merawat santri:
 1. Mengkondisikan kamar santri bersih, rapi, tertib dan aman
 2. Menciptakan suasana asrama yang harmonis dan kekeluargaan
 3. Merawat santri sakit dan melapor ke Ka. Asrama atau sekolah, jika perlu perawatan Ka. Asrama menghubungi orang tua
- b. Mendidik santri:

1. Melaksanakan pembelajaran Madrosatul Qur'an (adab akhlak, tilawah, tahfidz, tafsir Al-Qur'an, doa dzikir dan tematik pandu Hidayatullah)
 2. Menciptakan suasana masjid yang khusyu, disiplin dan berkesadaran
 3. Mengontrol lembar pencapaian target bulanan Qur'an dan peribadatan
- c. Memimpin santri:
1. Mendampingi dan memberikan solusi bagi santri yang perlu perhatian khusus
 2. Mengkondisikan santri berangkat ke masjid, sekolah dan halaqoh MQ
 3. Mendampingi dan mengkondisikan makan malam santri
 4. Menciptakan perizinan yang disiplin dan berwibawa
 5. Perizinan santri terdata dengan baik
- d. Penilaian santri:
1. Menyampaikan perkembangan mental sepiritual dan tahfidzul Qur'an kepada wali santri
 2. Menyusun pembuatan statistik bulanan perkembangan santri (kelebihan dan kekurangan santri)
 3. Membuat catatan khusus tentang perkembangan santri
 4. Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar bersama wali kelas
- e. Menjalin hubungan yang baik dengan orang tua santri.⁷⁸

⁷⁸Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang

B. Paparan Data

Pada bab ini akan dipaparkan data-data yang diperoleh dari temuan peneliti yang dihasilkan secara berurutan meliputi: paparan data dan temuan tentang konsep manajemen strategi pengembangan pesantren, implimentasi manajemen strategi pengembangan pesantren dan evaluasi mananjemen strategi pengembangan pesantren terhadap manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di malang.

1. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang.

LPI Ar-Rohmah merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam swata yang berbasis “Boarding/pesantren” yang menyatukan antara pendidikan agama dan umum secara seimbang dengan tujuan menghasilkan anak didik yang berkualitas secara agama maupun pengetahuan umum. Menjadikan al-Qu’an dan hadist sebagai ladasan utama dalam melakukan segala sesuatu.

Manajemen dalam sebuah lembaga/organisasi merupakan sebuah hal yang sangat penting. Karena manajemen dapat menjadi tolak ukur kesuksesan sebuah lembaga. Untuk menuju pada tujuan yang diinginkan butuh proses yang dikerjakan secara bersama-sama dalam meghasilkan sebuah metode baru yang dapat digunakan dalam pengembangan lembaga tanpa adanya pemborosan waktu dalam proses pelaksanaanya. Oleh karena itu dibutuhkan perencanaan, penyusunan, kepemimpinan, pengawasan serta sumber daya lembaga/organisasi.

Menurut pimpinan lembaga bahwa lembaga ini telah banyak mengalami kemajuan baik dari sistem organisasi secara umum, sistem pembelajaran di sekolah maupun di asrama, saran prasaran dan IT. Perencanaan yang dilakukan

LPI Ar-Rohmah dalam pengembangan lembaga diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik LPI Ar-Rohmah

LPI Ar-Rohmah memiliki karakteristik yang menjadi sebuah kekhasan dari lembaga ini. Karakteristik tersebut adalah sebuah kultur atau budaya dengan memfokuskan pada penanaman kultur pesantren yang dirangkum kedalam empat kultur Ar-Rohmah. Empat kultur tersebut adalah dalam rangka menguatkan basis pesantren yang akan terus diperjuangkan sebagai aplikasi kampus peradaban Islam. Sedangkan kultur yang akan dijadikan mainstream pendidikan di pesantren Hidayatullah Malang (LPI Ar-Rohmah) adalah: Kultur Cinta Al-Qur'an (KCA), Kultur Prestasi Akademik (KPA), Kultur Bahasa Internasional (KBI) Kultur Berakhlaq dan Militan (KBM).⁷⁹ Sebagaimana hal yang dituturkan oleh Ust Muhdi sebagai kepala Pesantren Hidayatullah Ar-Rohmah Malang. Beliau mengatakan bahwa:⁸⁰

“Hidayatullah pada umumnya memiliki ciri khas tersendiri yang berbeda dari pondok pada umumnya. Hidayatullah merupakan sebuah organisasi massa yang memiliki kekhasan dalam dakwah dan pendidikan, menjadikan sholat berjamaah menjadi sesuatu yang wajib bagi seluruh SDM dan santri. Menggunakan pakaian yang menutup aurat sempurna bagi santri putri. Tidak ada pencampuran antara laki-laki dan perempuan. Menjadikan A-Qur'an dan Hadits sebagai sumber utama segala sesuatu.

Hal demikian juga dengan wawancara yang di sampaikan oleh Ust Nur Ihsan sebagai kepala Asrama SMP Ar-Rohmah Malang. Beliau menuturkan bahwa⁸¹

Ciri khas santri hidayatullah adalah pekerja keras, berfikir cerdas, karena untuk membangun sebuah sistem dibutuhkan pemikir yang cerdas dan beribadah ikhlas. Karena bekerja dan berfikir tidak lengkap tanpa ibadah. Setiap kita butuh namanya ibadah untuk menentramkan jiwa dan menjalin koneksi yang kuat dengan Rabb. Dan para santri berusaha konsisten melakukan ibadah sholat jamaah, sholat sunnah rawatib, sholat lail dan sholat dhuha serta ibadah-ibadah lainnya.”

⁷⁹Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang.

⁸⁰Muhdi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁸¹Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

Gambar 4.1 Sholat Tahajjud Berjamaah



Adapun penjelasan dari keempat kultur yang dibangun di LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah sebagai berikut:

1) Kultur Cinta Al-Qur'an (KCA)

Adapun tujuan dari kultur Cinta Al-Qur'an (KCA) untuk menjadikan santri untuk senantiasa tekun mempelajari Al-Quran, baik dalam hal qiroah, tilawah, tarjamah, tahfizh, tafsir maupun ulumul quran. Pesantren Hidayatullah Ar-Rohmah diharapkan pada saatnya akan menjadi pondok pesantren percontohan dalam pembelajaran Al-Qur'an, sebagai perwujudan dan pengamalan nilai-nilai Sistematika Wahyu (SW) terutama pengamalan dalam Surat Al-Muzzammil. Ketika para santri senantiasa membaca Al-Qur'an, mempelajarinya maka diharapkan pada setiap santri muncul karakter "mencintai Al-Quran". Adapun program-program dalam kesehariannya adalah sebagai berikut:

a) Program di sekolah

1. Program khatmul Qur'an dengan kegiatan one day one juz (ODOJ) yaitu setiap hari santri diwajibkan untuk senantiasa membaca Al-

Qur'an satu juz bersama-sama dengan pendampingan oleh ustad di jam formal sekolah yang sudah ditentukan.

2. Program murojaah hafalan dengan kegiatan 1 day 5 surah (senin sd jumat) yaitu setiap pergantian jam pelajaran akan diajak murojaah hafalan Al-Qur'an sebanyak 5 surah perhari berurutan di jam formal sekolah.

b) Program di Asrama

1. Program Hifdzul Quran dengan kegiatan hafalan setengah hingga satu halaman perhari yaitu setiap hari santri diwajibkan menghafal Al-Qur'an setengah halaman hingga satu halaman perhari sesuai dengan kelompok dan kemampuan santri.
2. Program murojaah hafalan, murojah hafalan dilakukan setiap hari sabtu subuh. Kegiatan ini bertujuan untuk membantu memperlancar hafalan santri selama sepekan (hafalan pada hari senin-jum'at)
3. Program doa jama'i khatmul Qur'an dengan kegiatan khataman Qur'an yaitu setiap selesai khatam akan diadakan acara khataman al-quran sesuai dengan kelas/usrohnya masing-masing dengan mengundang sebagian wali santri untuk menyaksikan langsung hafalan putranya.

Adapun kegiatan selama masa pandemi Covid 19 santri yang ujian disaksikan oleh orangtua melalui Video Call (VC) Whatsapp. Hal demikian

disampaikan oleh Waka Kurikulum Kepesantrenan Hidayatullah Arrohmah Malang. Beliau mengatakan bahwa⁸²

Bagi santri yang sudah menyetorkan hafalan baru, baik setengah halaman maupun satu halaman dan sudah mencapai 1 juz, maka mereka akan kami uji 1 juz, waktunya kami uji di hari sabtu ba'da subuh. Mereka akan diuji oleh guru-guru Qur'an dan disaksikan langsung oleh orangtuanya, adapun selama masa pandemi covid 19 ini, maka orangtua dapat menyaksikan ujian juz'iyah putranya melalui siaran langsung Video Call (VC) Whatsapp.

Gambar 4.2 Ujian terbuka santri dan disaksikan oleh orangtuanya.



Program Kultur Cinta Al-Qur'an merupakan program khas yang dimiliki dan dikembangkan oleh Pesantren Hidayatullah Malang. Dalam program kultur cinta Al-Qur'an asrama bekerjasama dengan sekolah dalam memasukkan pembelajaran Al-Qur'an di sekolah. Di jam sekolah terdapat 10 jam pembelajaran Al-Qur'an, mulai dari kelas 7 hingga kelas 12 (SMP – SMA). Pembelajaran Al-Qur'an di sekolah terdapat waktu 2 jam dalam sehari. Hal demikian di sampaikan oleh Waka Kurikulum Kepesantrenan Hidayatullah Arrohmah Malang.⁸³

⁸²Dodik, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁸³Dodik, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

Dalam membangun Kultur Cinta Al-Qur'an (KCA), Asrama bekerjasama dengan sekolah dalam pembelajaran Al-Qur'an. Di Asrama para santri belajar Al-Qur'an sebanyak 3 waktu, yakni subuh hari setelah sholat subuh, setelah sholat Magrib dan ba'da sholat Isya. Adapun pembelajaran Al-Qur'an di jam sekolah waktunya 2 jam (2 x 45 menit).

Dalam membangun Kultur Cinta Al-Qur'an (KCA) tersebut diperkuat oleh Waka Kurikulum sekolah SMP Arrohmah.⁸⁴

Program unggulan kami, selain Kultur Prestasi akademik, kami juga membangun Kultur Cinta Al-Qur'an, di jam tertentu kami menyediakan waktu untuk siswa dalam membaca dan menghafal Al-Qur'an. Hal demikian merupakan bentuk kerjasama antara Asrama dan Sekolah dalam membangun Kultur Cinta Al-Qur'an

2) Kultur Prestasi Akademik (KPA)

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, khususnya pesantren tidak bisa dihindari bahwa era teknologi digital dan informasi di zaman ini menuntut setiap lembaga pendidikan untuk mengajarkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kegiatan pembelajarannya. Sebagai seorang kader muslim masa depan maka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) ini menjadi fardhu kifayah. Maka sudah selayaknya kalau program kulturisasi prestasi akademik (KPA) dipesantren Ar-Rohmah Hidayatullah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam proses pendidikan. Adapun program-program yang dicanangkan adalah sebagai berikut:

⁸⁴Zaki Hidayat, *Wawancara*, (Malang, 7 Agustus 2020)

- a) Program Sukses Ujian Akhir Sekolah (UAS)
 - Penerapan adab-adab belajar dan mengajar bagi guru dan santri
 - Analisa materi essensial yang sesuai dengan SKL disetiap jenjang.
 - Tugas mengulang materi dan belajar malam
 - Tugas dan Ulangan Harian yang terstruktur dan berkelanjutan.
 - Remidi/Pengayaan
- b) Program Sukses Ujian Nasional (UN)
 - Kontrak belajar dan kontrak kerja
 - Belajar malam
 - Materi essensial
 - Supervisi eksternal setiap bulan
 - Kontrol harian
- c) Program sukses OSN dan Lomba bidang Studi
 - Bimbel
 - Berkompetisi secara lokal, nasional maupun internasional.
 - Waktu khusus

Berdasarkan program-program diatas merupakan program yang di buat dalam rangka membangun Kultur Prestasi Akademik (KPA) di Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang. Program tersebut merupakan salah satu poin dari visi Lembaga pendidikan Islam Arrohmah Malang dalam meujudkan sekolah yang unggul dan berkompetitif.



Tabel 4.3 Prestasi LPI Arrohmah

3) Kultur Bahasa Internasional (KBI)

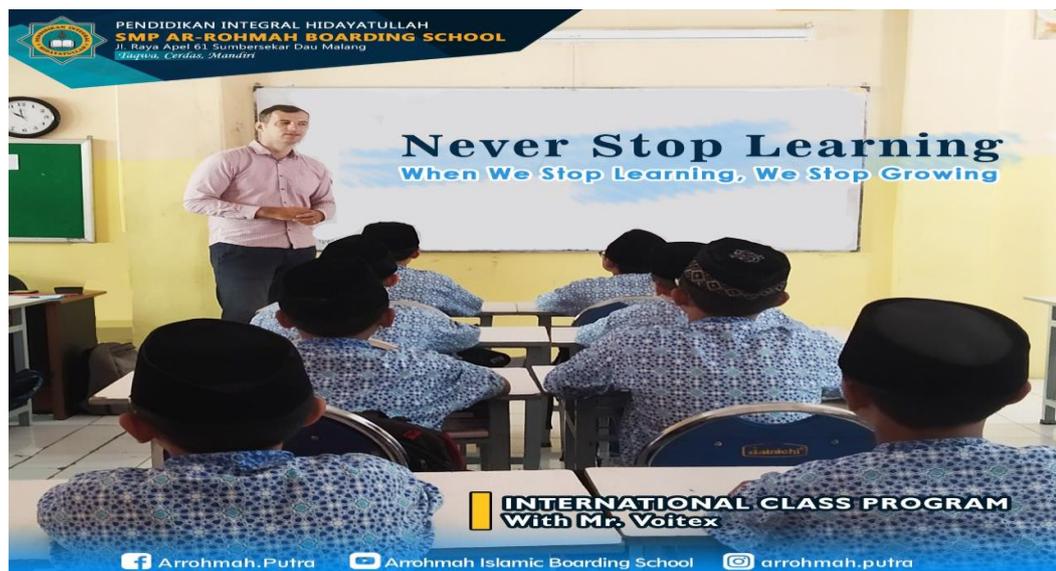
Agama Islam sebagai agama rahmatan lilalamin maka memiliki sifat-sifat universal dan global/menginternasional. Bahasa Arab dan Inggris adalah bahasa internasional di dunia ini baik dalam komunikasi dunia Islam maupun pada umumnya. Maka sudah selayaknya Kultur Bahasa Internasional (KBI) seluruh santri diwajibkan untuk mampu menguasai dua bahasa tersebut dalam rangka berkompetisi secara nasional maupun secara internasional sebagai bekal interaksi sosial.

Adapun program-program Kultur Bahasa Internasional (KBI) adalah sebagai berikut.

a) Program Harian

- Penambahan kosa kata bahasa Arab-Inggris
- Pengumuman dengan berbahasa Arab-Inggris

- No English no service
- b) Program Pekan
 - Khitobah Bilingual setiap pekan
 - English Arabic Day
- c) Program Bulanan
 - Diskusi dengan *Native Speaker*
 - Tes penguasaan *vocabulary* sesuai dengan poster
 - *Joincontest*
- d) Program Tahunan
 - Festival bahasa
 - Tes ujian terbuka
 - *Study language*



Gambar 4.4 Pengembangan bahasa

4) Kader Berakhlak dan Militan (KBM)

Program KBM ini adalah merupakan tujuan dasar dari proses pendidikan yang dilakukan di LPI Arrohmah. Berakhlak mulia dan militan adalah ciri khas santri Hidayatullah dimanapun berada. Sebagaimana Rasulullah Saw bersabda bahwa tidaklah beliau diutus kecuali untuk menyempurnakan akhlaq manusia. Ini adalah tugas dan tanggungjawab kenabian untuk menjadikan umat manusia ini memiliki akhlak karimah dan militan.⁸⁵



Gambar 4.5 Kegiatan Pandu

b. Menyusun perencanaan pengembangan lembaga

Dalam manajemen pengembangan LPI Ar-Rohmah, seorang manajer (pengelola pesantren) membuat perencanaan secara strategi yaitu dengan membuat rumusan yang matang agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Seperti yang di sampaikan oleh bapak Pembina pondok bahwa

⁸⁵Buku Panduan Pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang

dalam melakukan sebuah pekerjaan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Tujuan pengembangan sebuah lembaga adalah adanya perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu diperlukannya sebuah perencanaan yang matang tentang program pengembangan yang akan dilakukan. Dalam penyusunan ini diperlukan kerjasama semua unit agar menghasilkan sebuah terobosan baru yang benar-benar dapat mendukung perencanaan pengembangan.

Hal terpenting dalam penyusunan sebuah perencanaan adalah penyamaan persepsi. Kerena penyamaan tersebut merupakan hal pokok yang harus di perbaiki sebelum ketahap selanjutnya. Adapun wawancara yang kami lakukan dengan kepala pondok pesantren Hidayatullah Arrohmah Malang beliau mengatakan bahwa:⁸⁶

Di dalam al-Quran kita telah diberitahukan bahwa ketika akan melakukan sebuah pekerjaan, lakukanlah dengan sebuah perencanaan yang matang. Yang diawali dengan membuat konsep dan metode yang dapat mendukung keberhasilan sebuah kegiatan. Dilanjutkan dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai serta menggali potensi yang dimiliki seperti memberdayakan SDM yang telah ada untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai lembaga.”

Hal demikian juga di sampaikan oleh Ust Jumari selaku kepala Asrama SMA beliau mengatakan bahwa:⁸⁷

Dalam menyusun konsep yang jelas dan terperinci serta mudah dilaksanakan oleh semua unit pondok yang terkait. Agar dapat tercapai tujuan yang dibutuhkan lembaga dalam hal pengembangan.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ust Nur Ihsan, beliau mengatakan bahwa dalam menyusun perencanaan perlu ada tim khusus:

⁸⁶ Muhdi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁸⁷ Jumari, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

Dalam menyusun perencanaan kami membentuk tim khusus yang solid, melakukan kontroling dan evaluasi yang terjadwal dan terukur. Yang terpenting adalah ridho Allah Swt.”



Gambar 4.6 Menyusun Perencanaan

Perencanaan memegang peranan penting dalam lingkup pendidikan karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Adapun langkah yang dilakukan mulai dari (a) menetapkan tujuan pengembangan (b) mengadakan musyawarah dengan seluruh kepala-kepala unit, (c) menganalisis kebutuhan pengembangan dengan cara observasi kondisi internal dan menganalisis lingkungan (d) menyusun perencanaan atau program kerja guna perbaikan perencanaan dan pembuatan jaringan serta membentuk kerja sama. Dan hal ini akan terus dikaji kembali setiap waktu yang telah ditentukan. Untuk mengevaluasi hasil dari langkah-langkah yang telah berjalan.

c. Pelaksanaan pengembangan lembaga

Melalui berbagai cara dalam melaksanakan pengembangan lembaga di LPI Ar-Rohmah yang tidak hanya dilakukan oleh para direksi yang ada dilembaga ini. Akan tetapi seluruh SDM yang ada didalam lembaga ini. Dalam hal pelaksanaan

proses pengembangan dilakukan oleh tim khusus yang telah dibentuk oleh lembaga. Agar hasil yang ingin dicapai dapat terukur dan terlihat dengan nyata. Akan tetap tidak terlepas dari keikutsertaan seluruh unit yang berada di lembaga ini. Karena dalam hal ini, tidak dapat dilakukan sendiri tanpa dukungan seluruh unit, baik dari jenjang formal hingga non formal. Karena semua menjadi satu kesatuan.

Walaupun pada dasarnya tetap ada yang bertanggung jawab secara penuh dalam pelaksanaan tersebut. Karena setiap orang memiliki tugas masing-masing dalam pengembangan lembaga. Seperti yang dituturkan oleh Ust Muhti, beliau mengatakan bahwa⁸⁸

Kami memiliki tim khusus dalam perumusan pengembangan, hanya dalam pelaksanaannya di butuhkan partisipasi seluruh unit yang berada di lembaga ini, baik dari para petinggi (direksi), kepala-kepala sekolah, kepala-kepala pesantren, guru-guru, ustadz-ustadz hingga KRT. Karena secara tidak langsung mereka berperan peting dalam mewujudkan upaya pengembangan lembaga ini.

d. Pengawasan

Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh LPI Arrohmah terhadap seluruh unit dalam menunjang pengembangan lembaga di lakukan oleh tim khusus yang dapat dilakukan dengan beberapa cara. Yang pertama dapat dilakukan secara personal atau pribadi yang bersangkutan. Kedua secara lisan. Ketiga dapat melalui tulisan. “Seperti yang dituturkan oleh Ust Muhti, beliau mengatakan bahwa Pengawasan dilakukan oleh tim khusus (tim supervisi) yang dapat dilakukan setiap pekan,

⁸⁸Muhti, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

bulan dan tahun atau dadakan tanpa penentuan waktu apabila terjadi sesuatu diluar dari perencanaan.⁸⁹

Hal diatas diperkuat oleh Ust Jumari. Beliau mengatakan pengawasan merupakan hal penting dalam menentukan apa yang harus dilaksanakan sekaligus dinilai dan diperbaiki sehingga pelaksanaan program berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh lembaga yang dapat dilakukan setiap bulan sesuai dengan yang telah dijadwalkan untuk dapat melihat hasil yang dapat diukur.⁹⁰

2. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang.

Pelaksanaan manajemen strategi pengembangan pesantren harus mengacu pada sesuatu yang dituju oleh lembaga tersebut. Dalam hal ini lembaga LPI Ar-rohmah memiliki perencanaan jangka panjang dan jangka pendek yang selalu dikaji kembali dalam waktu yang telah di tentukan untuk mencapai tujuan pengembangan manajemen lembaga yang efektif dan efisien.

Keberhasilan sebuah lembaga, di tentukan oleh kemampuan pimpinan lembaga tersebut dalam menetapkan strategi yang tepat dalam menjalankan organisasinya. Untuk melakukan strategi di LPI Ar-rohmah dalam pengembangan ini pimpinan melakukan strategi analisis SWOT yaitu dari renstra yang dilakukan setiap tahun serta melihat peluang dan kendala yang akan dihadapi hingga hasil dari kinerja SDM yang dapat menunjang keberhasilan pengembangan lembaga.⁹¹

⁸⁹Muhamad, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁹⁰Jumari, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁹¹Observasi Langsung,

Dalam melaksanakan pengembangan dapat dimulai dari pengembangan beberapa hal berikut:

a. Kepemimpinan

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang harus mampu memahami diri sendiri dan orang lain. Dia harus mampu melihat sejauh mana dirinya memiliki kemampuan dan kekurangan. Maka, ia harus mampu menggunakan kemampuannya agar apa yang menjadi amanahnya berjalan dengan baik dan mencapai tujuan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu menghadapi rintangan dan tantangan yang terjadi di era yang serba menuntut kualitas dan mutu yang dibutuhkan masyarakat sekarang ini. Oleh karena itu sebuah lembaga membutuhkan sosok pemimpin yang berkompeten dan professional dibidangnya.

Peranan seorang pemimpin dalam sebuah lembaga sangat penting. Pemimpin merupakan orang yang memanusiaikan bawahannya, memotivasi bawahannya untuk selalu bergerak untuk mencapai apa yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan ini, peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan Pesantren, beliau menuturkan:⁹²

“Kami gunakan dalam pengelolaan lembaga dengan melakukan pendekatan struktural, kultural dan personal. Yang dimaksud pendekatan yang dilakukan pemimpin kepada seluruh pengelola. Sebagai seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan dan instruksi. Karena sebagai seorang pemimpin ia harus bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya dan harus melaksanakan amanahnya dengan amanah dan maksimal.

⁹²Muhamad, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

Dalam upaya pengembangan sebuah lembaga keterampilan seorang pemimpin sangat berpengaruh. Sebagai seorang pemimpin dan sebagai seorang pengelola. Keterampilah seorang pemimpin memegang peran yang sangat penting. Pemimpin yang berperilaku positif dan mendukung terhadap pengembangan lembaganya akan lebih cepat mencapai kesuksesan ketimbang pemimpin yang hanya dapat memerintah bawahan tanpa memberi contoh yang baik. Di LPI Ar-Rohmah sosok pendiri merupakan motivasi dan dorongan kepada seluruh pegawai bekerja secara maksimal dan amanah dalam menjalankan tugas masing-masing dalam mendukung terwujudnya pengembangan lembaga yang telah direncanakan. Seperti yang dituturkan oleh Ust Nur Ihsan, beliau mengatakan bahwa:⁹³

“Sosok pendiri Hidayatullah merupakan motivasi terbesar kami dalam menjalankan amanah dengan sungguh-sungguh. Karena beliau merupakan sosok yang sangat berwibawa dalam segala hal. Beliau selalu memberikan teladan jika mengerjakan sesuatu harus dengan segenap jiwa dan raga. Kerena bekerja dengan ikhlas dan tanpa pamrih akan mejadi ladang amal.

b. SDM Profesional

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengembangan organisasi/lembaga. SDM yang dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang positif, sebaliknya SDM yang tidak dikelola dengan baik akan justru akan menjadi penghambat kinerja organisasi. Secara kuantitas SDM yang dapat dikelola dengan baik di LPI Arrohmah sangat banyak, akan tetapi secara kualitas lembaga masih harus terus menggali potensi dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pembinaan secara kontinyu terhadap SDM

⁹³Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

harus dilakukan agar dapat memberikan sumbangsi yang nyata. Pembinaan atau pengembangan SDM LPI Ar-Rohmah merupakan usaha mendayagunakan, memajukan, dan meningkatkan produktifitas. Tujuannya adalah menumbuhkan kemampuan setiap tenaga yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap tanggungjawab dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Terkait program pembinaan dan pengembangan SDM, seperti yang di tuturkan oleh Ust Dodik⁹⁴

“Secara struktural, kami memberikan arahan dan membuat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengembangan SDM secara keseluruhan. Agar SDM LPI Ar-Rohmah dapat berkembang lebih baik, kami juga membuat agenda kegiatan dan juga mengatur semua hal tersebut, seperti pembinaan secara rutin, workshop dan pelatihan Metode Ummi secara berkala, melakukan supervisi serta pemberian kompensasi dan apresiasi.

Kemudian peningkatan dan pengembangan SDM juga dilakukan melalui program study lanjut bagi seluruh pegawai yang membutuhkan. Lembaga juga mendukung setiap pegawai LPI Ar-Rohmah untuk melakukan studi lanjut sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas SDM lembaga. Salah satu bentuk dukungan tersebut berupa kemudahan dalam hal administrasi dalam pengurusan berkas.

Terkait hal ini, seperti yang dituturkan oleh Ust Fahmi Ahmad.⁹⁵

“Bentuk yang kami berikan untuk program ini adalah dalam bentuk administrasi, seperti memberikan surat keputusan atau surat keterangan dari lembaga. Sebagai bukti yang bersangkutan merupakan pengajar atau pegawai dari lembaga ini. Kemudian surat tersebut dapat digunakan untuk mengajukan beasiswa atau sebagai sarana mempermudah pengurusan pendaftaran perkuliahan.

Pengurus dan seluruh komponen LPI Ar-Rohmah sangat menyadari, bahwan SDM yang berkualitas akan memberikan kontribusi yang bermakna

⁹⁴Dodik, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

⁹⁵Fahmi Ahmad, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

dalam mensukseskan tujuan lembaga yang telah direncanakan bersama. Oleh karena itu, sebagai bentuk upaya agar dapat meningkatnya kompetensi SDM yang ada di LPI Ar-Rohmah adalah, dimulai dari proses perekrutan. Proses tersebut harus benar-benar dijalankan sesuai prosedur dan tertib.

Kemudian untuk menjamin kualitas SDM, lembaga juga menentukan beberapa kualifikasi terhadap SDM agar pegawai LPI Ar-Rohmah dapat menyesuaikan diri dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh lembaga. Dalam hal ini seperti yang di tuturkan oleh Ust Fahmi Ahmad.⁹⁶

“Untuk kualifikasi yang kami tentukan adalah sesuai dengan kompetensi keahlian berdasarkan ijazah dari calon pegawai. Kemudian melakukan beberapa tes kompetensi.

Dari beberapa pemaparan diatas, dapat disimpulkan dalam hal pengembangan SDM LPI Ar-Rohmah benar-benar memperhatikan sebagai upaya dalam pengembangan lembaga yang telah direncanakan bersama.

c. Pengelolaan sarana prasarana

Sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat urgen dalam hal pengembangan lembaga. Karena dapat menarik minat dari calon peserta didik harus memiliki sarana prasana yang memadai. Agar kebutuhan, kenyamanan dan keamanan santri menjadi terpenuhi dengan baik. Selain telah membangun gedung aula serba guna, gedung asrama SMA dan gedung laundry. Sekarang ini yang sedang dikembangkan LPI Ar-Rohmah dalam hal sarana adalah meningkatkan penggunaan barang-barang digital untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di kelas formal. Memasuki era digital sekarang ini, manusia tidak lepas dari namanya teknologi informasi.

⁹⁶Fahmi Ahmad, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

Meskipun santri berada dalam pondok tidak bebas keluar mereka juga tidak tertinggal dalam hal perkembangan informasi. LPI Ar-Rohmah merupakan lembaga pendidikan Islam yang memadukan antara ilmu umum dengan Ilmu keagamaan dengan mengikuti perkembangan teknologi. Dalam kemajuan teknologi yang berkembang begitu pesat.

d. Pelayanan Berbasis IT

Sebagaimana yang diketahui bahwa merupakan suatu nilai dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dengan menggunakan internet dalam rangka meningkatkan pengelolaan pendidikan. LPI Ar-Rohmah mencoba menerapkan digital dengan beberapa keunggulan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Seperti beberapa hal di bawah ini:

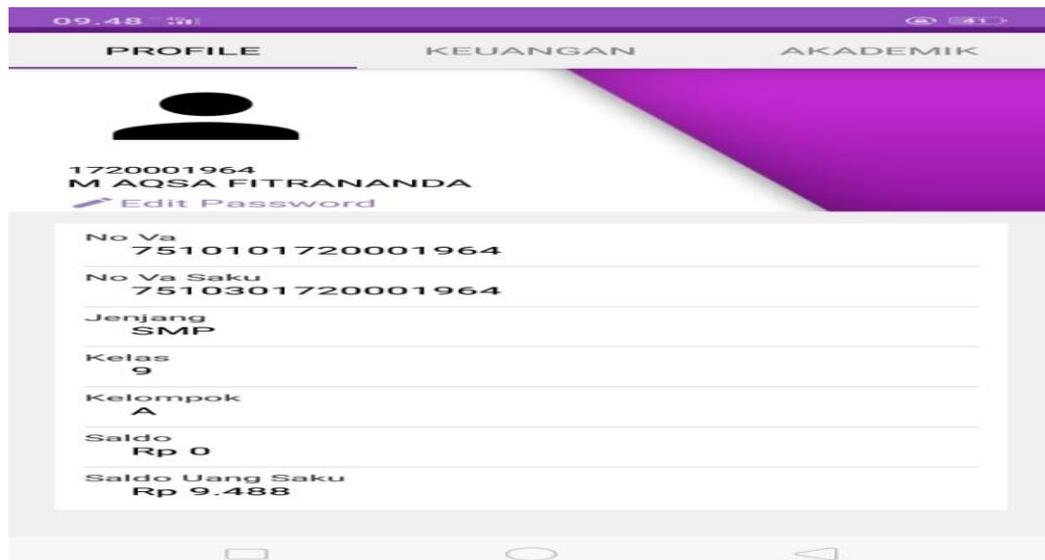
1) Izin online.

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan dan memberikan kemudahan di lembaga pendidikan Islam Ar-rohmah. Pengelolah telah menerapkan sistem ijin online bagi wali santri yang ingin mengizinkan putranya. Penggunaan perijinan dengan sistem online ini sangat memudahkan bagi setiap wali santri yang punya keperluan untuk mengizinkan putranya. Para wali santri cukup membuka laptop, komputer ataupun Handphone yang telah terhubung dengan jaringan internet kemudian membuka web ar-rohmah, lalu memilih menu izin online, membuka dan mengisi format yang telah tersedia. Kemudahan ini dapat dilakukan oleh para walisntri kapan dan dimanapun bisa dilakukan.

Perizinan online dapat dilakukan sepekan sebelum hari H. Sebab perizinan santri perlu persetujuan dari pihak sekolah dan pihak asrama. Apabila salah satu pihak tidak menyetujui maka secara otomatis perizinan online akan ditolak.

2) Pembayaran SPP dengan menggunakan *Virtual Account* (VA).

Bagi wali santri yang memiliki banyak kesibukan atau bahkan tidak memiliki waktu untuk membayar SPP secara langsung di Sekolah. Maka disediakan fasilitas dengan mudah dalam pembayaran SPP. Para orang tua cukup melakukan transfer ke rekening (*Virtual Account*) santri, transfer bisa dilakukan di Bank mana saja maupun melalui internet Banking. Apabila transfer telah dilakukan maka secara otomatis uang akan masuk dan SPP nya pun akan terproses (terbayarkan) secara langsung.



Gambar 4.7 Pembayaran SPP *Virtual Account*

3) Uang saku santri dengan menggunakan *Virtual Account* (VA).

Sama halnya dengan transfer uang SPP melalui *Virtual Account* (VA). Bagi setiap santri diberikan nomor VA untuk kebutuhan uang sakunya. Jadi apabila orang tua ingin memberikan/mengirimkan uang saku kepada putranya, mereka cukup transfer sejumlah uang ke nomor *Virtual Account* (VA) santri. Uang saku santri bisa diambil secara tunai di Bank santri.

4) Kartu E-saku

Kartu E-Saku adalah sebuah kartu kecil (semacam ATM) yang dimiliki oleh setiap santri yang dapat digunakan untuk berbelanja di kantin. Jadi santri yang akan berbelanja cukup menggunakan kartu E-saku tersebut. Dalam menggunakan E-saku tersebut memudahkan para santri berbelanja dengan mudah dan cepat tanpa menggunakan uang tunai. Santri yang akan berbelanja di kantin cukup mengambil barang yang diinginkan kemudian menggesek kartu tersebut ke mesin

gesek yang telah disediakan, maka secara otomatis nominal uang didalam kartu akan berkurang sesuai dengan harga barang yang diambil.

Kartu E-saku telah terhubung dengan sistem yang terdapat pada uang saku santri yang telah ditransfer melalui *Virtual Account* (VA). Jadi orang tua yang telah melakukan transfer uang saku ke nomor *Virtual Account* (VA) juga akan masuk ke kartu E-saku. Adapun keunggulan kartu E-saku diantaranya:

- a) Mempermudah santri dalam berbelanja.
- b) Tidak terjadi antri terlalu panjang
- c) Kemudahan transaksi antara pembeli dan penjual.
- d) Belanja santri terbatas (Maksimal Rp. 25.000), sehingga tidak ada santri yang berbelanja secara berlebihan.
- e) Orang tua mudah dalam mengontrol belanja santri



Gambar 4.8 Kartu E-saku

5) Aplikasi

Dalam meningkatkan pelayanan, Lembaga Pendidikan Islam Ar-Rohmah Putra Malang telah mengeluarkan aplikasi yang mudah digunakan oleh para wali santri.

Aplikasi ini diberi nama dengan aplikasi **Malang Ar-rohmah Putra**. Aplikasi ini bertujuan untuk membantu orang tua santri dalam memantau pembayaran SPP, Uang saku santri, mengecek perizinan online dan melihat belanja santri setiap waktu yang dibutuhkan. Dengan aplikasi tersebut orang tua dapat memantau melalui fitur yang terdapat dalam aplikasi tersebut. Aplikasi ini sangat mudah didapatkan dan digunakan, kita cukup masuk ke aplikasi playstore kemudian mendownloadnya.



Gambar 4.9 Aplikasi Keuangan

e. Hubungan Masyarakat dalam meningkatkan kerjasama

Hubungan lembaga dengan masyarakat sekitar sangatlah penting, karena kesuksesan sebuah lembaga juga dapat dilihat dari terjalin baiknya hubungan keduanya. Pada dasarnya sebuah lembaga tidak akan sukses tanpa adanya bantuan dari masyarakat sekitar, baik berupa bantuan fisik maupun non fisik.

Partisipasi masyarakat, keikutsertaan atau keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sebuah lembaga pendidikan adalah sebuah hal yang sangat

penting. Karena adanya partisipasi atau keterlibatan masyarakat merupakan gambaran dari berjalan dengan efektifnya sebuah strategi pengembangan lembaga tersebut. Oleh karena itu, keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sebuah hal yang wajar dilakukan. Seperti yang dituturkan oleh Ust Muhi⁹⁷

“Dalam hal ini, program yang paling relevan dalam keikutsertaan masyarakat dalam upaya pengembangan pesantren adalah menyediakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar, seperti bantuan pada pembangunan mushollah dan terlibatnya mereka dalam acara-acara yang diselenggarakan oleh lembaga.



Gambar 4.9 Kegiatan Baksos

Selanjutnya adalah menyajikan program komprehensif yang sedang banyak digunakan oleh beberapa lembaga dalam upaya pengembangan lembaganya. Yakni menggunakan teknologi digital yang sedang trend di kembangkan. LPI Arrohmah memiliki peserta didik atau santri dari berbagai daerah di Indonesia. Masyarakat dapat dengan mudah mengetahui informasi dengan berbagai cara, seperti alumni pondok, keluarga, melalui media sosial, website resmi pondok atau chanel youtube yang sekarang banyak digunakan

⁹⁷Muhi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

sebagai media pemberi informasi. Sebagai upaya LPI Arrohmah memberikan informasi bagi calon peserta didik/santri ketika akan memutuskan LPI Arrohmah sebagai penyedia jasa layanan pendidikan yang dipilihnya. Seperti yang dituturkan oleh Ust Wawan.⁹⁸

“Kami memanfaatkan peluang lewat sosial media, melihat bahwa hampir seluruh kalangan masyarakat dapat dengan mudah mengakses internet tanpa terbatas waktu dan tempat. Kami pun menjadikan hal tersebut sebagai bentuk promosi lembaga untuk menginformasikan kepada publik.

Dengan demikian, pentingnya bagi LPI Arrohmah untuk meningkatkan kualitas sistem informasi dan layanan digital yang mereka miliki. Karena hal ini dapat menjadi salah satu langkah strategis dalam mengembangkan lembaga dan menambah konsumen atau calon peserta didik/santri yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia.

3. Evaluasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang.

Setelah selesai perencanaan, pelaksanaan maka dalam dalam sebuah pengembangan dan proses manajemen diperlukan sebuah evaluasi. Evaluasi sangat diperlukan guna melihat kendala-kendala dan apa saja yang belum dilaksanakan dalam perencanaan sehingga menjadi acuan untuk kedepan program tersebut dapat dilanjutkan atau tidak. Pada hakikatnya evaluasi adalah suatu aktivitas dalam usaha mengendalikan, menilai dan mengembangkan program dan kegiatan lembaga agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

⁹⁸Wawan, *Wawancara*, (Malang, 4 Agustus 2020).

Dalam melaksanakan evaluasi, perlu memperhatikan bagaimana proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang telah berjalan. Sebab evaluasi merupakan langkah untuk memastikan bahwa dalam pelaksanaan atau implementasi kegiatan apakah sudah sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam evaluasi strategi, perlu membandingkan antara perencanaan, pelaksanaan serta hasil yang telah dicapai untuk memberikan umpan balik atau tindakan perbaikan selama proses pelaksanaan berjalan.

Evaluasi pengembangan sangat diperlukan dan bahkan wajib dilakukan. Evaluasi tersebut minimal dilaksanakan setiap bulan atau setahun sekali, dalam hal ini seperti yang di sampaikan oleh Ust Muhti.⁹⁹

“Evaluasi sangat diperlukan dan wajib dilaksanakan, disini kami lakukan evaluasi berupa rapat yang dilakukan setiap minggu, setiap bulan dan tahunan. Ada yang dilakukan bersama para direksi dan di lakukan bersama kepala unit masing-masing. Seperti sekolah dengan kepala sekolah dan kepengasuhan bersama kepala kepesantrenan.

Hal senada juga disampaikan oleh Ust Nur Ihsan.¹⁰⁰

Evaluasi program dilaksanakan setiap minggu dan setiap bulan untuk melihat kendala-kendala selama pelaksanaan program dan mencari solusi dari malasalah yang muncul serta menentukan program tersebut dapat dilanjutkan atau tidak. Evaluasi program secara umum dilakukan dalam evaluasi besar yang dilakukan setiap bulan. Yang dilakukan bersama para direksi dengan mengumpulkan semua pimpinan, guru, ustadz (pengasuh), dan seluruh staf terkait, untuk mencari solusi dari kendala yang dihadapi terhadap program yang sedang berjalan. Pertama dilakukan dengan penjabaran kendala-kendala yang terjadi dari program-program tersebut. Selanjutnya memberikan motivasi agar lebih semangat dalam menjalankan amanah masing-masing agar tujuan bersama yang telah direncanakan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan lembaga yang diharapkan.”

⁹⁹Muhti, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

¹⁰⁰Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

Dari pemaparan diatas, sangat jelas bahwa manajemen strategi pengembangan pesantren menjadikan evaluasi yang sangat penting dilakukan guna melihat dan menilai program-program yang direncanakan berjalan atau tidak, baik pada pimpinan, guru, ustadz dan seluruh staf yang ada. Untuk menghasilakan dan memdapat solusi dari evaluasi yang dilakukan, maka dilakukan beberapa tahapan, sebagai berikut:

a. Pengawasan kegiatan/program

Dalam melaksanakan pengawasan kegiatan/program, pimpinan LPI Ar-rohmah mengontrol dalam setiap kegiatan/program yang telah di rencanakan. Dalam pengawasan tersebut, pimpinan harus mengetahui secara detail terkait dengan kegiatan/program yang telah direncanakan oleh seluruh unsur terkait dalam menjalankan proses pengembangan lembaga sebagaimana di sampaikan oleh Ust Muhdi.¹⁰¹

“Kami adakan pengawasan dan kontrol dengan tujuan mengumpulkan data-data dan informasi yang telah ada tentang program yang telah berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak. Dari sini kami menjadi lebih mudah dalam mencari solusi terhadap permasalahan tersebut. Dan dapat menentukan apakah program tersebut dapat dilanjutkan atau diganti. Disini saya sebagai selaku penanggung jawab bagian pengembangan pesantren melakukan pengawasan secara teratur terhadap para penanggung jawab program-program tersebut.”

Hal senada juga disampaikan oleh Ust Nur Ihsan.

Saya selaku penanggung jawab program selalu mendapat arahan dari para pimpinan bagian pengembangan terkait program-program yang telah dirancang apakah telah berjalan dengan baik. Apakah memiliki kendala atau hambatan dalam proses pelaksanaanya. Dan selalu di beritahukan agar selalu menganalisis program-program tersebut yang telah berjalan sebelum melakukan evaluasi bersama.¹⁰²

¹⁰¹Muhdi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

¹⁰²Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

Maka dari pernyataan-pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam hal ini pihak manajemen dalam hal evaluasi melakukan pengawasan dan kontroling guna melihat, menilai dan memperbaiki kendala-kendala dalam pengembangan lembaga. Sehingga evaluasi tersebut pengembangan lembagayang telah dilakukan telah sesuai dengan tujuan visi dan misi yang diharapkan.

b. Laporan pelaksanaan kegiatan/program

Dalam rangka melaksanakan evaluasi kegiatan/program, pimpinan mewajibkan menyerahkan kegiatan laporan pada setiap kegiatan/program yang telah dilaksanakan dengan tujuan agar dapat diketahui bagaimana proses kegiatan tersebut berjalan. Berdasarkan evaluasi pelaksanaan program, berikut pernyataan kepala Pesantren LPI Ar-rohmah Pesantren Hidayatullah Malang.¹⁰³

Dalam setiap pelaksanaan evaluasi kegiatan/program, kami selalu mewajibkan kepada setiap penanggung jawab kegiatan untuk mengumpulkan laporan hasil kegiatan. Hasil kegiatan tersebut akan kami periksa bagaimana hasil pelaksanaan, apa kekurangannya selanjutnya diadakan perbaikan dalam kegiatan/program tersebut.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ust Nur Ihsan.¹⁰⁴

Setiap kegiatan/program yang telah dilaksanakan, para penanggungjawab kegiatan wajib membuat laporan tersebut. Kemudian dikumpulkan untuk diperiksa dan dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan kegiatan yang akan datang.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas diketahui bahwa setiap penanggung jawab kegiatan/program melaporkan hasil dari kegiatan tersebut. Dapat diketahui sejauh mana kegiatan/program berjalan dengan efektif dan efisien. Jika terdapat kendala atau masalah dalam setiap pelaksanaan. Kepala unit masing-masing dapat memanggil setiap penanggung jawab tersebut, terkait letak permasalahan dan

¹⁰³Muhamdi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

¹⁰⁴Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

kendala yang terjadi selama pelaksanaan. Selanjutnya, dalam setiap rapat/pertemuan akan dibahas masalah atau kendala dan dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam melanjutkan dan menyusun kegiatan/program selanjutnya

c. Laporan rutin kegiatan/program

Dalam setiap pelaksanaan kegiatan, kami selalu mewajibkan kepada setiap penanggungjawab kegiatan untuk mengumpulkan laporan hasil kegiatan. Hasil kegiatan tersebut akan kami periksa bagaimana hasil pelaksanaannya, apa kekurangannya selanjutnya diadakan perbaikan dalam kegiatan selanjutnya.

Seperti yang di sampaikan oleh ust Muhdi.¹⁰⁵

“Adapun hal terpenting yang harus dilakukan adalah membuat laporan tertulis sebagai arsip catatan setiap evaluasi yang telah dilaksanakan”

Hal senada juga disampaikan oleh Ust Nur Ihsan yang merangkum setiap hasil musyawarah atau rapat yang dilaksanakan kemudian menjadi laporan tertulis.¹⁰⁶

“Benar, laporan tertulis atau rangkuman tertulis merupakan hal wajib adanya, Karena hal tersebut akan menjadi bahan utama dalam menyusun evaluasi tertulis”

Selain menjadi arsip tercatat, laporan tertulis tersebut dapat disusun menjadi sebuah laporan tertulis yang nantinya akan dapat disampaikan kepada pihak yayasan agar pihak yayasan tahu bagaimana perkembangan lembaga yang berada dibawah naungannya.

¹⁰⁵Muhdi, *Wawancara*, (Malang, 5 Agustus 2020).

¹⁰⁶Nur Ihsan, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

C. Hasil Penelitian

Temuan penelitian mengenai manajemen strategi pengembangan pesantren mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Konsep manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang.
 - a. Mengenal ciri khas dan karakteristik Hidayatullah
 - b. Menyusun perencanaan pengembangan
 - c. Pelaksanaan pengembangan
 - d. Pengawasan
- b. Implementasi manajemen strategi pengembangan pesantren Ar-Rohmah Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang
 - a. Memperkuat kepemimpinan
 - b. Sumber daya manusia yang profesional
 - c. Pengelolaan sarana dan prasarana
 - d. Layanan berbasis IT
 - e. Hubungan masyarakat dalam meningkatkan kerjasama
- c. Evaluasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam pergumulan sistem pendidikan Islam di Malang.
 1. Pengawasan kegiatan/program
 2. Laporan pelaksanaan kegiatan/program
 3. Laporan rutin kegiatan/program

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan paparan data dan hasil temuan penelitian terkait manajemen strategi pengembangan pesantren LPI Arrohmah pesantren Hidayatullah Malang, sebagaimana pada bab IV, maka pada bab V ini akan dibahas hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti sebagai berikut:

A. Konsep Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang.

Untuk meningkatkan pengembangan lembaga pondok pesantren selalu melakukan perubahan-perubahan agar dapat menjawab tantangan perubahan yang terjadi didalam lembag pendidikan Islam, manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam, harus senantiasa dilakukan secara terus-menerus. Manajemen lembaga pendidikan Islam dilaksanakan melalui kegiatan POAC (*planning, organizing, actuating, and controlling*)¹⁰⁷

Dalam manajemen Islam disebutkan bahwa semua tidakan Rasulullah selslu membuat perencanaan yang teliti. Proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara sistematis melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai aturan serta memiliki manfaat.

مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنِيهِ

“Diantara tanda kebaikan keislaman seseorang adalah jika dia meninggalkan hal-hal yang tidak ber manfaat baginya”(HR. Tirmidzi).

¹⁰⁷Marno dan Triyo Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT REFIKA Aditama, 2013), 13.

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya sama saja perbuatan yang tidak pernah direncanakan, jika perbuatan itu tidak pernah direncanakan maka tidak termasuk dalam kategori manajemen pendidikan Islam yang baik. perencanaan merupakan suatu proses berfikir. Disini Nabi menyatakan bahwa berfikir itu adalah ibadah. Jadi, sebelum kita melakukan sesuatu wajiblah berfikir terlebih dahulu. Allah Swt memebrikan kepada kita akan dan ilmu guna melakukan suatu ikhtiar, untuk menghindari kerugian/kegagalan. Iktiah disini adalah suatu konkretisasi atau perwujudan dari proses berfikir dan merupakan konkretisasi dari suatu perencanaan.¹⁰⁸

Menyusun perencanaan merupakan tahapan terpenting dalam lingkup pendidikan karena menjadi penentu sekaligus memberi arahan terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan melakukan tahap perencanaan yang baik, suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tentu akan terarah dengan baik sesuai dengan harapan yang diinginkan.¹⁰⁹ Oleh karena itu, dalam menyusun perencanaan yang baik akan memberikan dampak dan pengaruh terhadap tercapainya tujuan.

Dalam perencanaan terlebih dahulu yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya, jadi perencanaan yang dimaksud disini adalah sekumpulan kegiatan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi dan diwaktu yang akan datang. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada kegiatan manajemen. Keperluan merencanakan terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa

¹⁰⁸Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 29.

¹⁰⁹Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011),

depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dalam kondisi apapun dalam meraih masa depan, akan tetapi manusia harus merencanakan masa depan yang diinginkan. Masa depan terbentuk oleh rencana di masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita lakukan sesuai dengan rencana kita sekarang.

LPI Ar rohmah dalam menyusun perencanaan selalu mengacu pada visi, misi dan tujuan lembaga Pendidikan Islam Ar rohmah (LPI-A). Adapun visinya yaitu Mewujudkan sekolah yang unggul dan kompetitif, sehingga melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan khalifah-Nya. Misinya yakni Menyelenggarakan pendidikan secara integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah, aqliyah, dan jismiyah sehingga terbentuk anak muslim yang taqwa, cerdas, dan mandiri. Adapun Tujuannya adalah mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup, membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhsiyah Islamiyah yang mulia, menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan keterampilan dan menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana Islami.

Dalam proses penerapannya, penggerak atau *actuating* merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan lingkup yang cukup luas dan sangat erat hubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Pada suatu lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari semua

personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kepemimpinan dan bimbingan, hubungan antar tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bisa kendur. Ini bisa membawa pada situasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.¹¹⁰

Dalam melaksanakan pengembangan lembaga di LPI Arrohmah yang tidak hanya dilakukan oleh para direksi yang ada dilembaga ini. Akan tetapi seluruh SDM yang ada didalam lembaga ini. Dalam hal pelaksanaan proses pengembangan dilakukan oleh tim khusus yang telah dibentuk oleh lembaga. Agar hasil yang ingin dicapai dapat terukur dan terlihat dengan nyata. Akan tetapi tidak terlepas dari keikutsertaan seluruh unit yang berada di lembaga ini. Karena dalam hal ini, tidak dapat dilakukan sendiri tanpa dukungan seluruh unit, baik dari jenjang formal hingga non formal. Karena semua menjadi satu kesatuan.

Pengawasan merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaany sesuai dengan rencana serta terwujudnya secara efektif dan efesien. Menurut Sianaga fungsi pengawasan yaitu upaya menyesuaikan antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar tercapai.

Tujuan pengawasan pendidikan Islam haruslah positif dan konstruktif, yaitu memperbaiki, mengurangi pemborosan waktu, uang, material dan tenaga di lembaga pendidikan Islam. Di amping itu juga bertujuan membantu menegakkan

¹¹⁰Sulistiyorini, *Manajemen*, 31-32.

agar produser, program, standar dan peraturan di taati, sehingga dapat mencapai efisiensi lembaga pendidikan Islam yang setinggi-tingginya.¹¹¹

Dalam proses pengawasan semua kegiatan pengembangan melalui beberapa tahapan yang telah dipaparkan sebagai bentuk upaya lembaga memenuhi langkah-langkah proses pengembangan lembaga yang efektif dan efisien. Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh LPI Arrohmah terhadap seluruh unit dalam menunjang pengembangan lembaga dilakukan oleh tim khusus yang dapat dilakukan dengan beberapa cara. Yang pertama dapat dilakukan secara personal atau pribadi yang bersangkutan. Kedua secara lisan. Ketiga dapat melalui tulisan.

Seperti yang dituturkan oleh Ust Muhti, beliau mengatakan bahwa Pengawasan dilakukan oleh tim khusus (tim supervisi) yang dapat dilakukan setiap pekan, bulan dan tahun atau dadakan tanpa penentuan waktu apabila terjadi sesuatu diluar dari perencanaan

B. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang

Upaya yang pertama kali dilakukan dalam proses pengembangan lembaga sebuah pondok pesantren yang pada dasarnya tidak berdiri sendiri yang notebene merupakan sebuah lembaga pendidikan yang mengintegrasikan pendidikan umum dan agama dalam setiap aspek kehidupan sehari-hari peserta didiknya.

¹¹¹Sulistiyorini, *Manajemen*, 33.

1. Pemimpin

Allah SWT telah menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling indah dan paling sempurna yakni Adam as. Dengan tujuan menjadi pemimpin muka bumi. Sebagiman Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Qs. Al-Baqarah:30)¹¹²

Kepemimpinan dalam Islam memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kukuh. Dibangun diatas nilai-nilai transedental, namun dipraktikkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad Saw, para sahabat dan Khulafa'ul Rasyidin yang mengambil pijakan pada Al-Qur'an dan Hadits.

Di LPI Ar-Rohmah sosok pendiri Hidayatullah merupakan motivasi dan dorongan yang kuat menjadikan seluruh pegawai bekerja secara maksimal dan amanah dalam menjalankan tugas masing-masing dalam mendukung terwujudnya pengembangan lembaga yang telah direncanakan.

Seperti yang disampaikan oleh Vietzal Rivai bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Karena sosok pemimpin merupakan suatu sikap, tingkah laku dan ciri khas yang dapat mengajak,

¹¹² Al-Qur'an, 2:30.

mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Sumber daya manusia

Manusia pada dasarnya tidak mudah untuk dirubah. Akan tetapi, langkah dasarnya melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, prilaku dan budaya yang dirasa paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang tersebut untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.¹¹³

Dalam Islam manusia mempunyai fitrah yng sama yakni kebaikan, sebagaimana hadits Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Abu Hurairoh sebagai berikut:

كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُمَجْسِنَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ

“Setiap anak manusia terlahir dalam keadaan fitrah, sampai kedua orangtuanya yang menjadikannya Yahudi, Majusi atau Nasrani.”¹¹⁴

Hal ini mengindikasikan fitrah manusia adalah kebaikan sampai lingkungan sekitar mereka yang merubahnya. Dalam konteks sumber daya manusia yang ada di pesantren seharusnya dilatih dan dididik sebagaimana nilai-nilai Islam yang jujur, profesional, berdedikasi tinggi, percaya diri, taat kepada atasan selama itu benar, mematuhi aturan yang telah disepakati dan lain sebagainya. Melatih SDM

¹¹³Wibowo, *Manajemen*, 110.

¹¹⁴Imam Bukhari, *Shohih Al-Bukhari*, Juz V, (Kairo: Daar al-Hadits), 182.

yang ada melalui pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Secara kuantitas SDM yang dapat dikelola dengan baik di LPI Arrohmah sangat banyak, akan tetapi secara kualitas lembaga masih harus terus menggali potensi dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pembinaan secara kontinyu terhadap SDM harus dilakukan agar dapat memberikan sumbangsi yang nyata. Pembinaan atau pengembangan SDM LPI Arrohmah merupakan usaha mendayagunakan, memajukan, dan meningkatkan produktifitas. Tujuannya adalah menumbukan kemampuan setiap tenaga yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap tanggungjawab dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Terkait program pembinaan dan pengembangan SDM Secara struktural, kami memberikan arahan dan membuat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengembangan SDM secara keseluruhan. Agar SDM LPI Arrohmah dapat berkembang lebih baik, kami juga membuat agenda kegiatan dan juga mengatur semua hal tersebut, seperti pembinaan secara rutin, workshop dan pelatihan secara berkala, melakukan supervise serta pemberian kompensasi dan apresiasi.

Kemudian untuk menjamin kualitas SDM, lembaga juga menentukan beberapa kualifikasi terhadap SDM agar pegawai LPI Arrohmah dapat menyesuaikan diri dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh lembaga

3. Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana meliputi segala fasilitas yang dibutuhkan dalam aktifitas yang ada di lembaga ini. IT dalam era sekarang merupakan sebuah keharusan, dimana

mempunyai peran yang sangat strategis untuk efektifitas dan efisiensi segala sesuatu. Jadi yang dimaksud disini adalah pengembangan fasilitas pendukung proses pengembangan yang ada di LPI Arrohmah dengan memasukkan unsur IT didalamnya.

Pengintegrasian dengan IT diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatis atau komputerisasi. Teknologi juga menjadikan semakin dekat jarak ruang dan waktu dengan semua stakeholder yang ada pada sebuah lembaga dalam menjalankan tugas.¹¹⁵

4. Pelayanan berbasis teknologi

LPI Ar-Rohmah merupakan lembaga pendidikan Islam yang memadukan antara ilmu umum dengan Ilmu keagamaan dengan mengikuti perkembangan teknologi. Dalam kemajuan teknologi yang berkembang begitu pesat, Ar-Rohmah mencoba menerapkan IT dengan beberapa keunggulan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dalam pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan sarana prasarana LPI Arrohmah memasukkan unsur IT seperti: perizinan online, Pembayaran SPP dengan menggunakan *Virtual Account* (VA), Uang saku santri dengan menggunakan *Virtual Account* (VA), kartu E-saku dan Aplikasi.

5. Hubungan masyarakat

Menurut Zainuddin, dalam rangka mengembangkan peran serta masyarakat dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti:

¹¹⁵Wibowo, *Manajemen*, 109.

melaksanakan program-program masyarakat seperti bakti sosial atau membantu lalu lintas di daerah sekitar, mengadakan open house agar masyarakat memiliki kesempatan mengetahui program-program lembaga, mengundang tokoh untuk menjadi pembicara atau pembinaan suatu program lembaga.¹¹⁶

Karena selama ini peran masyarakat khususnya orang tua siswa/santri dalam penyelenggaraan pendidikan sangat mini. Saat ini perannya lebih banyak hanya berupa dukungan pendanaan, bukan pada proses pendidikan seperti monitoring, pengambilan keputusan, evaluasi dan akuntabilitas.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar secara optimal. Hal ini penting, karena lembaga sangat memerlukan masukan dari masyarakat sekitar dalam menyusun program yang relevan serta memerlukan dukungan mereka.

Seperti yang dituturkan oleh Ust Muhti¹¹⁷ Dalam hal ini, program yang paling relevan dalam keikutsertaan masyarakat dalam upaya pengembangan pesantren adalah menyediakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar, seperti bantuan pada pembangunan mushollah dan terlibatnya mereka dalam acara-acara yang diselenggarakan oleh lembaga.

Pemberdayaan masyarakat sekitar ini telah dilakukan LPI Ar-Rohmah. Baik bentuk baksos maupun menggunakan menggunakan masyarakat sekitar sebagai pegawai di berbagai aspek.

¹¹⁶Zainuddin Syarif, *Pedoman Membangun Hubungan Sinergi dengan Masyarakat*, (Jakarta: Wahana Ilmu, 2002), 15-20.

¹¹⁷ Muhti, *Wawancara*, (Malang, 6 Agustus 2020).

C. Evaluasi Manajemen Strategi Pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah Dalam Sistem Pendidikan Islam di Malang.

Evaluasi merupakan salah satu komponen dari sistem pendidikan yang harus dilakukan secara sistematis dan terencana sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Evaluasi pada dasarnya adalah memberikan pertimbangan atau harga atau nilai berdasarkan kriteria tertentu.¹¹⁸

Dalam Manajemen Pendidikan Islam, khususnya lembaga pendidikan Islam, seorang manajer (pimpinan) harus memiliki keahlian dalam mengelola dan mengendalikan berbagai elemen di lembaga pendidikan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Dalam manajemen strategik, untuk memastikan apakah pelaksanaan strategi yang telah di rumuskan terlaksana sesuai dengan perencanaan yang telah di buat ataukah tidak. maka diperlukan pengawasan, membuat penilaian, serta memerlukan umpan balik dalam memberikan masukan guna melakukan perbaikan.

Dalam setiap organisasi/lembaga evaluasi menjadi hal yang urgen untuk dilaksanakan terlebih dahulu dalam sebuah program pengembangan, maka evaluasi menjadi wajib dilaksanakan menjadi tolak ukur untuk menilai bagaimana program yang telah disusun atau direncanakan telah berjalan atau belum dan apa saja kendala yang ada, sehingga dapat menjadi acuan kedepan dalam menentukan program-program selanjutnya.

¹¹⁸Hendayat Soetopo, *Manajemen*, 110.

LPI Ar-Rohmah dalam proses pengembangan lembaga tidak akan terlepas dari namanya evaluasi program, sebagai salah satu alat yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan program tersebut. Oleh karena itu, evaluasi sangat diperlukan dalam melihat segala kegiatan yang telah berjalan dan yang belum berjalan, untuk melihat apakah telah sesuai perencanaan. Kemudian evaluasi juga berguna untuk mengetahui kendala dan bagaimana solusi dari permasalahan yang dihadapi dari program yang tidak berjalan.

Evaluasi program pengembangan LPI Ar-Rohmah meningkatkan sistem pendidikan sangat perlu dan wajib dilakukan. Evaluasi tersebut dilaksanakan berdasarkan tingkatannya. Ada yang dilakukan mingguan, bulanan dan tahunan sebagaimana yang disampaikan oleh Ust Muhdi bahwa evaluasi yang dilakukan di pondok ini sesuai dengan unit masing-masing.

1. Pengawasan kegiatan/program

Dalam melaksanakan evaluasi kegiatan/program diadakan pengontrolan setiap kegiatan/program yang telah dilaksanakan. Dalam evaluasi tersebut, kepala unit harus mengetahui secara detail terkait dengan kegiatan/program yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh para ustadz, guru dan seluruh pegawai yang terkait dengan kegiatan tersebut.

Melakukan kontrol terhadap program/kegiatan yang telah disusun dan dijalankan merupakan langkah yang tepat dalam melakukan evaluasi kegiatan/program. Melalui evaluasi terhadap suatu kegiatan, kepala unit dapat melihat sejauh mana perkembangan pelaksanaan program/kegiatan. Dalam evaluasi program/kegiatan yang telah dilakukan, perlu di evaluasi mana

program/kegiatan yang berjalan dengan baik dalam mendukung kemajuan lembaga serta mendukung peningkatan prestasi akademik siswa dan mana program/kegiatan yang tidak berjalan dengan baik.

Program/kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dalam mendukung kemajuan lembaga maka perlu dipertahankan ataupun ditingkatkan untuk kemajuan lembaga di masa yang akan datang.

Berdasarkan evaluasi program/kegiatan yang dilakukan di LPI Ar-Rohmah, maka dapat disimpulkan bahwa di LPI Ar-Rohmah Malang melakukan model Result Evaluation yang dikembangkan oleh Kickpatrick, yakni melakukan upaya kenaikan produksi, maksudnya adalah peningkatan kemampuan siswa dalam belajar, serta peningkatan kualitas. Model result evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan hasil kinerja sebelumnya dan setelahnya.¹¹⁹ Dalam hal ini, LPI Ar-Rohmah selalu melakukan evaluasi dengan membandingkan program sebelumnya dan yang akan datang, mana program yang baik dan berjalan dengan baik pula, maka akan dikembangkan di masa yang akan datang.

Selain evaluasi diatas, di LPI Ar-Rohmah juga melakukan model product evaluation yang dikembangkan oleh Stufflebeam, yakni hasil dari proses evaluasi diharapkan dapat membantu pimpinan proyek atau guru untuk keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan, akhir maupun modifikasi program.¹²⁰ Hal ini sebagaimana yang dilakukan dalam evaluasi di LPI Ar-Rohmah, bahwa evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan program yang sudah berjalan serta mengetahui mana program yang kurang berjalan serta

¹¹⁹Shodiq Abdullah, *Evaluasi Pembelajaran*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012), 158.

¹²⁰Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*, (Jakarta: PT RinekaCipta, 2008), 14.

melakukan perbaikan terhadap program yang akan datang dalam rangka pengembangan lembaga.

2. Laporan pelaksanaan kegiatan/program

Evaluasi pelaksanaan program dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu pelaksanaan program tersebut. Baik pelaksanaan jangka pendek, jangka menengah maupun pelaksanaan jangka panjang. Evaluasi pelaksanaan jangka pendek dilaksanakan setiap minggu, evaluasi pelaksanaan jangka menengah setiap bulan dan evaluasi pelaksanaan jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan program dalam pengembangan lembaga yang telah mencapai sasaran-sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.

Dalam teori yang dikemukakan Akdon, beliau menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan atau sedang dalam pelaksanaan atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. Sedangkan evaluasi sumatif merupakan evaluasi yang dilakukan untuk beberapa priode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data time series untuk beberapa tahun yang akan dievaluasi.¹²¹

Dalam melakukan evaluasi pelaksanaan di LPI Ar-Rohmah, setiap kepala unit harus melibatkan semua unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan program, khususnya ustadz, guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan dapat memberikan alternatif pemecahan yang

¹²¹Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung, ALFABETA, 2006), 176-177.

solutif. Dalam evaluasi pelaksanaan yang perlu dilakukan adalah evaluasi terhadap pelaksanaan penilaian harian atau mingguan, penilaian bulanan, penilaian akhir tahun. Dalam evaluasi pelaksanaan tersebut para ustadz atau guru diharapkan agar dapat mengawasi tujuan individual dan insituasional. Hal demikian sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Edward Sallis bahwa proses evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional. Salah satunya adalah dengan segera melakukan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar.¹²² Dengan demikian, dalam pelaksanaan evaluasi tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilan dalam hal pengembangan lembaga.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program yang telah dilakukan, maka hasil evaluasi tersebut berguna untuk dijadikan alat perbaikan pelaksanaan program yang akan datang dalam rangkaproses pengembangan lembaga. Namun hal yang sangat penting dan sangat perlu diperhatikan bahwasanya hasil evaluasi pelaksanaan merupakan masukan bagi unit dan semua unsur-unsur yang terlibat didalamnya.

3. Laporan rutin kegiatan/program

Evaluasi laporan rutin ini dilakukan oleh LPI Ar-Rohmah dalam setiap kegiatan yang telah dilaksanakan. Baik oleh setiap kepala unit maupun penanggungjawab atau koordinator oleh setiap kegiatan. Tujuan dari evaluasi ini untuk mendapatkan informasi mengenai jalannya proses kegiatan di seluruh unit yang telah diselenggarakan. Dengan adanya laporan kegiatan tersebut maka kepala unit dapat melihat dan mengetahui sejauh mana proses kegiatan/program

¹²²Edward Sallis, *Total Quality Manajemen in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozzi, 2012), 236.

tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan harapan lembaga. Melalui laporan tersebut, maka dapat pula diketahui apakah proses kegiatan/program yang telah terselenggarakan tersebut dapat menunjang proses pengembangan lembaga.

Laporan dalam bentuk tertulis yang di laporkan oleh penanggungjawab atau koordinator kegiatan kepada kepala unit merupakan keharusan dan rutin dilaksanakan. Pada laporan tersebut berisi informasi terkait dengan proses kegiatan/program dalam proses pengembangan lembaga. Selain itu, laporan yang dilakukan akan lebih baik jika dapat memberikan kritikan dan masukan dalam perbaikan untuk kegiatan selanjutnya.

Dalam melakukan laporan kegiatan merupakan hal yang sangat penting dan memang keharusan yang wajib dilakukan oleh bawahan (penanggungjawab) kepada atasan (kepala unit). Hal demikian sebagaimana yang disampaikan oleh Sondang P Siagian dalam bukunya yang berjudul *Managemen Stratejik*. Beliau mengatakan bahwa evaluasi melalui laporan merupakan salah satu teknis pengawasan secara langsung. Penyampaian laporan dari seorang bawahan kepada atasannya merupakan hal bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan.¹²³

¹²³Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995), 260.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian dan analisis hasil penelitian, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagaimana fokus penelitian berikut:

1. Konsep perencanaan pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah Malang dimulai dengan beberapa hal antara lain dengan
 - a. Mengenal lebih dalam mengenai ciri khas lembaga kemudian melakukan perencanaan pengembangan melalui
 - b. Menyusun perencanaan melalui beberapa tahap, yaitu: menetapkan tujuan pengembangan, mengadakan musyawarah dengan seluruh kepala-kepala unit, menganalisis kebutuhan pengembangan dengan cara observasi kondisi internal dan menganalisis lingkungan dan menyusun perencanaan program kerja guna perbaikan perencanaan dan pembuatan jaringan serta membentuk kerja sama untuk merancang renstra jangka pendek maupun renstra jangka panjang.
 - c. Pelaksanaan Kami memiliki tim khusus dalam perumusan pengembangan, hanya dalam pelaksanaannya di butuhkan partisipasi seluruh unit yang berada di lembaga ini, baik dari para petinggi (direksi), kepala-kepala sekolah, kepala-kepala pesantren, guru-guru, ustadz-ustadz hingga KRT. Karena secara tidak langsung mereka berperan penting dalam mewujudkan upaya pengembangan lembaga ini.

- d. Pengawasan dilakukan oleh tim khusus (tim supervisi) yang dapat dilakukan setiap pekan, bulan dan tahun atau dadakan tanpa penentuan waktu apabila terjadi sesuatu diluar dari perencanaan.
2. Dalam upaya mengimplementasi proses pengembangan LPI Ar-Rohmah pesantren Hidayatullah dimulai dari yaitu:
 - a. Memperkuat kepemimpinan dalam hal ini merupakan keterampilan seseorang yang harus dapat memposisikan diri sebagai atasan sekaligus pengelola lembaga dan dapat memberikan energi positif kepada seluruh SDM nya baik berupa motivasi secara lisan atau secara langsung dalam bentuk tindakan.
 - b. Mengelola sumber daya manusia yang professional dalam bentuk penyeleksian ketat sesuai standar yang berlaku di LPI Ar-Rohmah, pembinaan yang rutin dilakukan setiap minggu dan bulanan dan mengadakan program study lanjut dengan tujuan menyetarakan jenjang pendidikan tenaga pendidik.
 - c. Pengelolaan dan mengembangkan sarana dan prasarana seperti pembangunan gedung aula serbaguna, gedung asrama SMA dan gedung laundry.
 - d. Pelayanan berbasis teknologi sekarang ini dalam hal memberikan kemudahan dan kenyamanan seperti perizinan online, penggunaan *Virtual Account* dalam pembayar SPP, pemberian uang saku, hingga pengontrolan hafalan dan hasil belajar santri.

- e. Hubungan masyarakat dalam meningkatkan kerjasama seperti: bentuk baksos maupun menggunakan menggunakan masyarakat sekitar sebagai pegawai di berbagai aspek dan melakukan kerja sama dengan beberapa pondok Pesantren dalam memperdaya lulusan mereka sebagai tenaga pendidik di LPI Ar-Rohmah (pembina asrama atau yang dikenal dengan sebutan pengasuh).
3. Yang terakhir dalam proses pengembangan sangat penting adalah proses evaluasi. LPI Ar-Ar-Rohmah melakukan evaluasi melalui 3 tahap sebagai berikut: (a) pengawasan kegiatan/program, (b) laporan pelaksanaan kegiatan/program dan (d) laporan rutin kegiatan/program.

Dari kesimpulan diatas diketahui bahwa LPI Ar-Rohmah melakukan pengembangan lembaga dengan beberapa tahapan strategis yang tepat dan efektif sesuai dengan yang dibutuhkan oleh lembaga dalam mendukung sistem pendidikan Islam di Malang. Yang dimulai dari melakukan perencanaan secara strategis, mengelola SDM lembaga, mengelola sarana prasaran berbasis teknologi dan melakukan kerjasama dengan masyarakat sekitar serta lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Karena semua hal tersebut merupakan hal utama yang sangat penting untuk menjadikan LPI Ar-Rohmah sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkuliatas.

B. SARAN-SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik siswa di SMP

Ar rohmah Malang. Setelah peneliti melakukan kesimpulan diatas, maka selanjutnya peneliti akan memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi LPI Ar-Rohmah Malang hendaknya selalu berupaya untuk melakukan pengembangan yang telah diraih serta senantiasa melakukan inovasi dalam mengelola lembaga pendidikan. Namun yang tak kalah penting adalah menanamkan nilai-nilai adab, akhlak dan nilai-nilai perjuangan Islam dalam melahirkan output yang berjiwa khalifah/pemimpin masa depan.
2. Bagi peneliti, hendaknya selalu melakukan penelitian yang menghasilkan karya-karya terbaik sehingga apa yang dihasilkan dapat ditiru dan diaplikasikan bagi orang yang membacanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006)
- Rifa'i, Andi Arif, *Urgensi Strategis dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (StAIN SAS Bangka Belitung Akademi: Jurnal Pemikiran Islam)
- Arif Efendi, Peran Strategi Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia, El-Tarbawi, Jurnal NO. I, 208.
- Arifan, Fadh Ahmad, *Problem dan Tantangan Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, No. 1
- Aziz, Abdul, *Memaham Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif*, (BMPTS VII Jawa Timur, Surabaya, 1998)
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2008)
- Departemen Agama Republik Indonesia Al-Qur'an dan Terjemahan, Al-Kamil, (Jakarta: CV Darus Sunnah, 2006)
- Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. (Jakarta: Direktur Jenderal 2003)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: 2007)
- Indrajid, Eko dan R Djokropranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern* (Jakarta: Andi, 2006)
- Galus, Ben Senang, *Tantangan Pendidikan Pesantren Abad XXI*

Hendayat Sutopo dan Westy Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993)

<http://hidayatullah.or.id/sekilas-hidayatullah/>

Imam Bukhari, *Shohih Al-Bukhari*, Juz V, (Kairo: Daar al-Hadits)

Suprayogo, Iman dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosol-Agama*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2003)

Iskandar Wiryokusumo, *Kumpulan-kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1982)

Istijanto, Riset *Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006)

John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, kuantitatif dan Mixed: edisi ketiga*, (Jogjakarta:Pustaka pelajar, 2016)

Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)

Lihat data “*Deskriptif Statistik Pendidikan Madrasah tahun 2008/2009*”, (diunduh dari Pendis kemenag.go.id)

M. Arifin, *Kapita selekta Pendidikan Islam (Edisi revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)

M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi* (Jogjakarta: Arruz Media, 2012)

Mansur Shalbu, *Mencetak Kader: Perjalanan Hidup Ustadz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah*, (Surabaya: Suara Hidayatullah Publishing, 2009)

- Marno dan Triyo Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung:PT REFIKA Aditama, 2013), hlm. 13
- Masidah, Artikel *Manajemen Strategi Pengembangan* (AntaraTeori dan Aplikasi IAIN Pontianak)
- Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan* (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2006)
- Muhammad Thalib, *20 Kerangka Pokok Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Ma'alimul Suroh, 2001)
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: PT Gelora Aksara Pratama, 2007)
- Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005)
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pemuda Rosdakarya, 2001)
- Nawawi , Hadari dan Mimi Martin, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gaja mada University Press, 1994)
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gjah mada University Press, 2005)

- Norman K. Denzi & Ynova S. Lincon, *Handbook of Qualitative Research*, (UAS: Sage Publication, Inc, 2000), Tej. Dariyanto dkk, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2009)
- Pearche & Robinson, *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi Dalam Pengendalian, Edisi Sepuluh, Jilid 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008)
- Profil Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Peran Masa Lalu, Kini dan Masa Depan*, (Balikpapan: Hidayatullah press, tt),
- Robert C. Bogdan and San R.Biqlen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and method*, (Boston Allyn and Bacon, 1982)
- Ruslan Ahmadi, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005)
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: IrCiSoD, 2010)
- Sallis, Edward, *Total Quality Manajemen in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozzi, 2012)
- Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011),
- Shodiq Abdullah, *Evaluasi Pembelajaran*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012)
- Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995)
- Stefanus Supriyanto, *Perencanaan Dan Evaluasi*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2007)
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques*. Tej Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar*

- Penelitian Kualitatif; Prosedur, Tehnik dan Teori Grounded*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1997)
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Suharsimi Arikunto dan Cepi Safiruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Askara, 2007)
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008)
- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009)
- Sumardi Suryabarata, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo, 1998)
- Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2006)
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011)
- Tayibnapi, Farida Yusuf, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008)
- Terry, George, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Trj J Smith DFM, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)
- Tim penulis, *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), 2015: Memperkuat Sinergi Asean di tengah Kompetisi Global*, (PT. ELex media Komputindo, 2008)
- Tim Penyusun Pusat Kamus, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, (Jakarta: Balai Pusat, 2007)
- Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komperhensif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009)

Undang-undang No 18 Tahun 2003 Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008)

Zainuddin Syarif, *Pedoman Membangun Hubungan Sinergi dengan Masyarakat*, (Jakarta: Wahana Ilmu, 2002)

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pondok Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994)

LAMPIRAN

Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA

Fokus 1 : Konsep manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang.

1. Bagaimana pandangan bapak terhadap peningkatan pengembangan pondok?
2. Bagaimana bentuk karakter yang di pondok oleh pondok ini?
3. Bagaimana cara yang dilakukan lembaga dalam mengembangkan pondok?
4. Apakah telah dilakukan perencanaan dalam meningkatkan pengembangan pondok?
5. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan dalam proses pengembangan pondok?
6. Strategi apa yang digunakan dalam meningkatkan pengembangan pondok?
7. Bagaimana pengawasan yang dilakukan pimpinan pondok dalam pengembangan lembaga?

Fokus 2 :Implementasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di Malang.

1. Bagaimana penerapan manajemen pengembangan di pondok ini?
2. Sejauh ini apa saja yang telah dilakukan pondok untuk melakukan pengembangan pesantren?
3. Bagaimana proses pelaksanaan manajemen strategi dalam pengembangan lembaga di pondok ini?
4. Apakah saat ini pengembangan pesantren Ar-Rohmah sudah seperti yang di harapkan?

**Fokus 3 : Evaluasi manajemen strategi pengembangan LPI Ar-Rohmah
Pesantren Hidayatullah dalam sistem pendidikan Islam di
Malang**

1. Bagaimana bentuk evaluasi terhadap proses pengembangan pondok?
2. Apa saja kendala yang dihadapi pondok dalam mengembangkan lembaga?
3. Bagaimana cara dalam menyelesaikan kendala-kendala yang di hadapi dalam pengembangan lembaga?
4. Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan-keputusan dalam lembaga?

Lampiran II

Transkrip Wawancara

Hari/Tgl : Kamis, 06 Agustus 2020
Waktu : 16.00 WIB
Tempat : Ruang Kepala Pondok Ar Rohmah Malang
Narasumber : Kepala Pondok Ar-Rohmah Malang

1. Bagaimana bentuk karakter yang di pondok oleh pondok ini?

Jawaban:

Hidayatullah pada umumnya memiliki ciri khas tersendiri yang berbeda dari pondok pada umumnya. Hidayatullah merupakan sebuah organisasi massa yang memiliki kekhasan dalam dakwah dan pendidikan, menjadikan sholat berjamaah menjadi sesuatu yang wajib bagi seluruh SDM dan santri. Menggunakan pakaian yang menutup aurat sempurna bagi santri putri. Tidak ada pencampuran antara laki-laki dan perempuan. Menjadikan A-Qur'an dan Hadits sebagai sumber utama segala sesuatu.

2. Bagaimana proses pelaksanaan manajemen strategi dalam pengembangan lembaga di pondok ini?

Jawaban:

Kami memiliki tim khusus dalam perumusan pengembangan, hanya dalam pelaksanaannya di butuhkan partisipasi seluruh unit yang berada di lembaga ini, baik dari para petinggi (direksi), kelapa-kepala sekolah, kepala-kepala pesantren, guru-guru, ustadz-ustadz hingga KRT. Karena secara tidak langsung mereka berperan peting dalam mewujudkan upaya pengembangan lembaga ini.

3. Bagaimana bentuk evaluasi terhadap proses pengembangan pondok?

Jawaban:

Evaluasi sangat diperlukan dan wajib dilaksanakan, disini kami lakukan evaluasi berupa rapat yang dilakukan setiap minggu, setiap bulan dan tahunan. Ada yang dilakukan bersama para direksi dan di lakukan bersama kepala unit masing-masing. Seperti sekolah dengan kepala sekolah dan kepengasuhan bersama kepala kepesantrenan

4. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan dalam proses pengembangan pondok?

Jawaban:

Pengawasan dilakukan oleh tim khusus (tim supervisi) yang dapat dilakukan setiap pekan, bulan dan tahun atau dadakan tanpa penentuan waktu apabila terjadi sesuatu diluar dari perencanaan.

Hari/Tgl : Kamis, 06 Agustus 2020

Waktu : WIB

Tempat : Ruang Kepala Pesantren Ar Rohmah Malang

Narasumber : Kepala Pesantren Malang

1. Bagaimana bentuk karakter yang di pondok oleh pondok ini?

Jawaban:

Ciri khas santri hidayatullah adalah pekerja keras, berfikir cerdas, karena untuk membangun sebuah sistem dibutuhkan pemikir yang cerdas dan beribadah ikhlas. Karena bekerja dan berfikir tidak lengkap tanpa ibadah. Setiap kita butuh namanya ibadah untuk menentramkan jiwa dan menjalin koneksi yang kuat

dengan Rabb. Dan para santri berusaha konsisten melakukan ibadah sholat jamaah, sholat sunnah rawatib, sholat lail dan sholat dhuha serta ibadah-ibadah lainnya

2. Bagaimana proses pelaksanaan manajemen strategi dalam pengembangan lembaga di pondok ini?

Jawaban:

Dalam menyusun perencanaan kami membentuk tim khusus yang solid, melakukan kontroling dan evaluasi yang terjadwal dan terukur. Yang terpenting adalah ridho Allah Swt.

3. Bagaimana bentuk evaluasi terhadap proses pengembangan pondok?

Jawaban:

Evaluasi program dilaksanakan setiap minggu dan setiap bulan untuk melihat kendala-kendala selama pelaksanaan program dan mencari solusi dari masalah yang muncul serta menentukan program tersebut dapat dilanjutkan atau tidak. Evaluasi program secara umum dilakukan dalam evaluasi besar yang dilakukan setiap bulan. Yang dilakukan bersama para direksi dengan mengumpulkan semua pimpinan, guru, ustadz (pengasuh), dan seluruh staf terkait, untuk mencari solusi dari kendala yang dihadapi terhadap program yang sedang berjalan. Pertama dilakukan dengan penjabaran kendala-kendala yang terjadi dari program-program tersebut. Selanjutnya memberikan motivasi agar lebih semangat dalam menjalankan amanah masing-masing agar tujuan bersama yang telah direncanakan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan lembaga yang diharapkan.

Hari/Tgl : Rabu, 05 Agustus 2020
Waktu : 09.30 WIB
Tempat : Ruang Kepala Humas LPI Ar Rohmah Malang
Narasumber : Kepala Humas LPI Ar-Rohmah Malang

1. Bagaimana prosedur penerimaan SDM di Ar-Rohmah?

Jawaban:

Kami tentukan adalah sesuai dengan kompetensi keahlian berdasarkan ijazah dari calon pegawai. Kemudian melakukan beberapa tes kompetensi.

2. Bagaimana prosedur pembinaan SDM?

Jawaban:

Secara struktural, kami memberikan arahan dan membuat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengembangan SDM secara keseluruhan. Agar SDM LPI Ar-Rohmah dapat berkembang lebih baik, kami juga membuat agenda kegiatan dan juga mengatur semua hal tersebut, seperti pembinaan secara rutin, workshop dan pelatihan Metode Ummi secara berkala, melakukan supervisi serta pemberian kompensasi dan apresiasi

3. Bagaimana proses pengembangan SDM di Ar-Rohmah?

Jawaban:

Salah satunya kami mendukung studi lanjut ke seluruh tenaga pendidik dengan memberikan dukungan sepenuhnya. Bentuk yang kami berikan untuk program ini adalah dalam bentuk administrasi, seperti memberikan surat keputusan atau surat keterangan dari lembaga. Sebagai bukti yang bersangkutan merupakan pengajar atau pegawai dari lembaga ini. Kemudian surat tersebut dapat digunakan untuk

mengajukan beasiswa atau sebagai sarana mempermudah pengurusan pendaftaran perkuliahan.

Lampiran III

Dokumentasi



Pelatihan guru-guru





Pembinaan bersama oleh Dewan Direksi



Rapat Evaluasi



No	Waktu	Kegiatan	Ket.
1	03.00 - 03.45	Qiyamullail	
2	04.00 - 05.00	Sholat shubuh dan wirid pagi jama'i	
3	05.00 - 05.45	Pengajaran Qur'an	
4	05.45 - 06.45	Bersih diri, Sarapan pagi	
5	06.45 - 07.00	Persiapan masuk sekolah	
6	07.00 - 11.30	Belajar di sekolah	
7	11.30 - 12.50	Istirahat, Sholat Dhuhur, dan Makan	
8	12.50 - 14.30	Belajar di sekolah	
9	14.30 - 15.30	Istirahat, Sholat Ashar, wirid sore jama'i	
10	15.30 - 16.30	Bersih diri	
11	16.30 - 17.30	Pengajaran Qur'an	
12	17.30 - 18.00	Sholat Maghrib	
13	18.00 - 19.00	Pengajaran Qur'an	
14	19.00 - 19.30	Sholat Isya, wirid malam jama'i	
15	19.30 - 20.00	Makan malam	
16	20.00 - 21.30	Belajar kelompok, pribadi	
17	21.00 - 03.00	Istirahat malam	

Membuka Pendaftaran

Kelas Tahfidz Al Qur'an

13

Jadwal kegiatan harian santri



Pembangunan Asrama SMA



Kegiatan Baksos



Kegiatan Pembelajaran di Kelas



Apel Pagi



Pembinaan Metode Ummi



Koordinasi Pengasuh Pagi Hari