

**PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN SIDOGIRI BANAT 1
DALAM PERSPEKTIF *BLUE OCEAN STRATEGY* (BOS)**

TESIS

Oleh:

Khoiriyah

NIM 240106210042



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

**PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN SIDOGIRI BANAT 1
DALAM PERSPEKTIF *BLUE OCEAN STRATEGY* (BOS)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:

Khoiriyah

NIM 240106210042

Dosen Pembimbing I

Prof. Dr. Ahmad Nurul Kawakip, M.Pd., M.A
NIP 197507312001121001

Dosen Pembimbing II

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP 197501232003121003



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS)” yang ditulis oleh Khoiriyah, telah diperiksa disetujui untuk diuji.

Pembimbing I



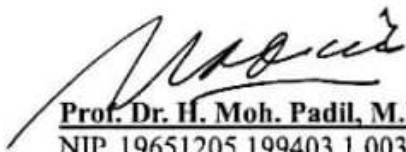
Prof. Dr. Ahmad Nurul Kawakip, M.Pd., M.A
NIP 19750731 200112 1 001

Pembimbing II



Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP 19750123 200312 1 003

Malang, 26 Mei 2026
Mengetahui,
Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.PdI
NIP. 19651205 199403 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS)” yang ditulis oleh Khoiriyah, telah ditetapkan dan dipertahankan di depan dewan penguji dalam ujian tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam pada tanggal 15 Juni 2026.

Malang, 24 Juli 2026

Dewan Penguji,

Tanda Tangan

Penguji Utama,

Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CMRP
NIP. 19711108 199803 2 002



Ketua Sidang/ Penguji,

Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.PdI
NIP. 19651205 199403 1 003



Pembimbing I/ Penguji,

Prof. Dr. Ahmad Nurul Kawakip, M.Pd., M.A
NIP 19750731 200112 1 001



Pembimbing II/ Sekretaris,

Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP 19750123 200312 1 003



Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP 19650817 199803 1 003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khoiriyah

NIM : 240106210042

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam
Perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS)

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

Malang, 26 Mei 2026
Hormat kami,




Khoiriyah
NIM 240106210042

PEDOMAN TRANSLITERASI DARI HURUF ARAB KE LATIN

Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan proposal tesis ini adalah Pedoman transliterasi yang merujuk pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543b/U/ 1987, tanggal 22 Januari 1988 sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	Tidak dilambangkan	ط	ṭ
ب	B	ظ	ẓ
ت	T	ع	‘
ث	ṡ	غ	G
ج	J	ف	F
ح	ḥ	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Ẓ	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	”
ص	ṣ	ي	Y
ض	ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal di atas huruf, seperti ā, ī dan ū. (أ, و, ي). Bunyi hidup dobel Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf “ay” dan “aw” seperti layyinah, lawwāmah. Kata yang berakhiran tā” marbūtah dan berfungsi sebagai sifat atau muḍāf ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai muḍāf ditransliterasikan dengan “at”.

ABSTRAK

Khoiriyah. 2026. "*Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif Blue Ocean Strategy (BOS)*". Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing I: Prof. Dr. H. Ahmad Nurul Kawakip, M.A., M.Pd Pembimbing II: Dr. Muhammad Amin Nur, M.A

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Pesantren, *Blue Ocean Strategy*, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan pesantren putri tertua di Desa Sidogiri yang secara konsisten mempertahankan identitas salaf berbasis pengajaran kitab kuning dan nilai-nilai Islam klasik. Di tengah tekanan modernisasi dan ketatnya persaingan dengan enam pesantren putri lain dalam satu lingkungan yang sama, Banat 1 melakukan sejumlah pengembangan kelembagaan yang terbilang berbeda untuk pesantren salaf, yaitu pendirian Madrasah Isti'dadiyah dan Tsanawiyah mandiri, program Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS), serta Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI). Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep, implementasi, dan dampak strategi pengembangan Banat 1 dalam perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi pengasuh pesantren, pengurus, santri, dan wali santri. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Konsep strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 adalah strategi inovasi berbasis pelestarian nilai (*value innovation based on preserving tradition*). Konsep ini menunjukkan bahwa pengembangan pesantren tidak dilakukan dengan mengubah identitas salaf menjadi lembaga pendidikan modern, tetapi dengan menciptakan nilai baru melalui adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pesantren; (2) Implementasi strategi pengembangan telah sesuai dengan prinsip-prinsip *Blue Ocean Strategy*, yaitu merekonstruksi batas pendidikan pesantren tradisional, fokus pada keberlanjutan nilai pesantren, menjangkau kebutuhan masyarakat di luar segmentasi pesantren tradisional, melaksanakan strategi secara bertahap dan adaptif, mengatasi hambatan organisasi melalui penguatan budaya pesantren, serta mengintegrasikan strategi ke dalam kehidupan pesantren sehari-hari; dan (3) Strategi pengembangan memberikan dampak terhadap perluasan layanan pendidikan pesantren, meningkatnya kepercayaan masyarakat, serta terbentuknya karakter santri yang lebih mandiri, disiplin, menjaga adab, dan memiliki kesadaran religius yang lebih kuat.

ABSTRACT

Khoiriyah. 2026. "Development of Sidogiri Banat 1 Islamic Boarding School in the Perspective of Blue Ocean Strategy (BOS)". Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Postgraduate School, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor I: Prof. Dr. H. Ahmad Nurul Kawakip, M.A., M.Pd. Advisor II: Dr. Muhammad Amin Nur, M.A.

Keywords: Pesantren Development Strategy, Blue Ocean Strategy, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 is the oldest women's Islamic boarding school in Sidogiri Village, one that has consistently maintained its salaf identity, grounded in the teaching of classical Islamic texts (*kitab kuning*) and traditional Islamic values. Amid the pressures of modernization and intense competition with six other women's pesantren operating within the same compound, Banat 1 has pursued several institutional developments notably distinct from the common practices of salaf pesantren. These include the establishment of an independent Madrasah Isti'dadiyah and Tsanawiyah, an equivalency education program for salaf pesantren (PKPPS), and a School of Islamic Economics and Business (STEBI). This study aims to analyze the concept, implementation, and impact of Banat 1's development strategy through the framework of Blue Ocean Strategy (BOS).

This study employs a qualitative approach with a case study research design. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Research informants included pesantren caregivers, administrators, students, and parents. Data analysis followed the interactive model of Miles and Huberman, encompassing data condensation, data display, and conclusion drawing. Data validity was established through source triangulation and technique triangulation.

The findings of this study indicate that: (1) The development strategy concept of Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 is a value innovation strategy based on preserving tradition. This concept demonstrates that the pesantren's development is not carried out by transforming its salaf identity into a modern educational institution, but rather by creating new value through adapting to community needs without abandoning the pesantren's core values; (2) the implementation of this strategy is consistent with the principles of Blue Ocean Strategy, namely by reconstructing the boundaries of traditional pesantren education, maintaining a focus on the sustainability of pesantren values, addressing community needs beyond the scope of traditional pesantren segmentation, executing the strategy in a gradual and adaptive manner, overcoming organizational barriers through the reinforcement of pesantren culture, and integrating strategy into the daily life of the pesantren; and (3) the development strategy has produced measurable impact, including the expansion of pesantren educational services, increased public trust, and the formation of students who demonstrate greater independence, discipline, adherence to Islamic etiquette, and a stronger sense of religious consciousness.

المخلص

خيرية. ٢٠٢٦. "تطوير معهد سيدوغيري بنات الأول في منظور بلو أو شن ستراتيحي (بي أو إس)". رسالة الماجستير، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: أ.د. أ. نورول كاواكيب، المشرف الثاني: د. محمد أمين نور.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تطوير المعهد، بلو أو شن ستراتيحي، معهد سيدوغيري بنات الأول

تُعدّ معهد سيدوغيري بنات الأول أقدم معهد إسلامي نسائي في قرية سيدوغيري، وقد حافظت باستمرار على هويتها السلفية المرتكزة على تدريس الكتب الصفراء والقيم الإسلامية الكلاسيكية. وفي خضم ضغوط التحديث والمنافسة الشديدة مع ستة معاهد نسائية أخرى تعمل داخل نفس المجمع، أقدمت بنات الأول على جملة من التطورات المؤسسية التي تتميز بشكل لافت عن الممارسات الشائعة في المعاهد السلفية. وتشمل هذه التطورات تأسيس مدرسة الاستعدادية والثانوية المستقلتين، وبرنامج التعليم المعادل للمعاهد السلفية، وكلية الاقتصاد والأعمال الإسلامية. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم استراتيجية التطوير في بنات الأول وآليات تطبيقها وأثرها من خلال إطار بلو أو شن ستراتيحي (بي أو إس).

اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي وفق تصميم البحث بدراسة الحالة. وقد جُمعت البيانات عبر المقابلات والملاحظة والتوثيق. وشمل المخبرون الباحثون القائمين على المعهد والإداريين والطلاب وأولياء الأمور. واستندت عملية تحليل البيانات إلى النموذج التفاعلي لـ مايلز وهوبيرمان، الذي يتضمن تكثيف البيانات وعرضها واستخلاص النتائج. وقد تحققت صحة البيانات من خلال التثليث المصدري والتثليث الأسلوبي.

وتُشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: (1) يقوم على الابتكار القيمي المرتكز على الحفاظ على التقاليد، أو ما يمكن تسميته بمصطلح. والملاحظ هنا أن تطوير المعهد لم يسر في اتجاه تحويل هويته السلفية إلى مؤسسة تعليمية حديثة بالمعنى المتعارف عليه، بل اتخذ مساراً مختلفاً تماماً، حيث سعى القائمون على المعهد إلى خلق قيمة جديدة عبر التكيف مع حاجات المجتمع المتغيرة، من دون أن يتنازلوا عن الجوهر الذي قام عليه المعهد منذ تأسيسه. (2) جاء تطبيق هذه الاستراتيجية منسجماً مع مبادئ بلو أو شن ستراتيحي، وذلك من خلال إعادة رسم حدود التعليم في المعاهد التقليدية، والحفاظ على استدامة قيم المعهد، والاستجابة لاحتياجات المجتمع خارج نطاق شريحة المعاهد التقليدية، وتنفيذ الاستراتيجية بصورة تدريجية وتكيفية، والتغلب على العوائق التنظيمية عبر تعزيز الثقافة المعهدية، وإدماج الاستراتيجية في الحياة اليومية للمعهد؛ و(3) أسفرت استراتيجية التطوير عن آثار ملموسة، تمثلت في توسيع نطاق الخدمات التعليمية للمعهد، وتنامي الثقة المجتمعية، وتشكّل شخصية طلابية تنسم بقدر أكبر من الاستقلالية والانضباط والتمسك بأداب الإسلام والوعي الديني الراسخ.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang maha Pengasih dan Penyayang yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS)” dengan baik.

Maksud dari penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat magister program studi manajemen pendidikan Islam. Dalam penulisan proposal ini, penulis tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, khususnya rasa terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.PdI. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam dan Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Prof. Dr. H. Ahmad. Nurul Kawakip, M.A, M.Pd dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A selaku dosen pembimbing tesis, yang telah banyak meluangkan waktu dengan penuh pengertian, ketelatenan dan kesabaran memberikan bimbingan dan arahan dalam penyempurnaan penulisan tesis.

5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang banyak pada penulis.
6. Kedua Orang Tua, Suami, Anak dan saudara-saudara yang telah banyak memberikan motivasi, dukungan penuh, baik secara materil dan non materil, serta cinta kasih dan jerih payah demi keberhasilan dan kebahagiaan penulis.

Penulis menyadari bahwa tidak ada hal yang sempurna di dunia ini. Begitu juga dengan penulisan tesis ini yang masih sederhana dan terdapat beberapa kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat menyajikan karya-karya yang lebih baik di waktu yang akan datang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca umumnya dan penulis pada khususnya.

Malang, 24 Juli 2026

Khoiriyah

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PEDOMAN TRANSLITERASI DARI HURUF ARAB KE LATIN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
المخلص	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Penelitian Terdahulu/ Orisinalitas Penelitian	10
F. Definisi Istilah	14
1. Pengembangan Pondok Pesantren	14
2. Blue Ocean Strategy (BOS)	15
BAB II	
KAJIAN PUSTAKA	17
A. Pengembangan Pondok Pesantren	17
1. Dinamika dan Inovasi Pengembangan Pondok Pesantren	18
2. Pondok Pesantren Salaf dan Pengembangan Kelembagaan	20
B. Blue Ocean Strategy	24
1. <i>Blue Ocean Strategy</i> dalam Konteks Manajemen Pendidikan Islam ...	24
C. Implementasi <i>Blue Ocean Strategy</i> dalam Pengembangan Pesantren..	27
BAB III	
METODE PENELITIAN	34
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	34
B. Kehadiran Peneliti	36

C. Latar Penelitian.....	37
D. Data dan Sumber Data.....	38
E. Pengumpulan Data.....	39
F. Analisis Data	43
G. Keabsahan Data	44
BAB IV	
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	46
A. Paparan Data.....	46
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	46
2. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.....	50
3. Implementasi Pengembangan Unit Pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1	64
4. Dampak Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 .	78
B. Temuan Penelitian	82
1. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.....	82
2. Implementasi Pengembangan Unit Pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1	85
3. Dampak Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1	89
BAB V	
PEMBAHASAN.....	91
A. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif Blue Ocean Strategy (BOS)	91
B. Implementasi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri dalam Perspektif <i>Blue Ocean Strategy</i>	111
C. Dampak Penerapan Pengembangan Bercorak <i>Blue Ocean</i>	126
BAB VI	
PENUTUP	136
A. Kesimpulan.....	136
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu/ Orisinalitas Penelitian	13
Tabel 3.1 Instrumen Wawancara	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	32
Gambar 4.1 Rincian Biaya Pendidikan	62
Gambar 4.2 Struktur Kepengurusan Madrasah Diniyah PPS Banat 1	74
Gambar 4.3 Struktur Kepengurusan PKPPS PPS Banat 1	74
Gambar 4.4 Struktur Kepengurusan STEBI	75
Gambar 4.5 Jadwal Kegiatan Harian PPS Banat 1	76
Gambar 5.1 Perbandingan Nilai Layanan PPS Banat 1	128

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan Islam di Indonesia memiliki sejarah panjang yang berasal dari kehidupan dan budaya masyarakat. Lembaga pendidikan Islam tertua dan paling berpengaruh adalah pondok pesantren. Pesantren merupakan bentuk pendidikan Islam yang tumbuh dari budaya lokal (*indigenous*), dimana keberadaan pesantren dapat ditelusuri sejak masa prasejarah di Indonesia berlanjut pada era Hindu-Budha dan kemudian berkembang pesat pada masa peradaban Islam.¹ Sejak awal kemunculannya, pesantren berfungsi sebagai pusat pembelajaran agama, pembentukan karakter, serta pembinaan moral santri yang dilandasi oleh ajaran-ajaran Islam.²

Modernisasi dan globalisasi menuntut pesantren untuk bergerak dari posisi statis menuju adaptasi yang lebih dinamis. Menurut Syamli dan Faris³ modernisasi pesantren merupakan proses dialektis yang kompleks, bukan transformasi linear dari tradisional ke modern, dalam prosesnya melibatkan negosiasi berkelanjutan antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan pendidikan kontemporer. Perubahan yang terjadi dalam pengembangan pesantren menunjukkan variasi model yang berkembang sesuai konteks dan kapasitas masing-masing pesantren.⁴ Dalam perkembangannya terdapat pesantren yang tetap melestarikan tradisi

¹ Fedry Saputra, "Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan Pendidikan Islam Di Indonesia," *Al-Hikmah (Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam)* 3, no. 1 (2021): 98–108.

² Bambang Triyono¹ Elis Mediawati, "Transformasi Nilai-Nilai Islam Melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi Dalam Pembentukan Karakter Santri," *Journal of International Multidisciplinary Research Vol 1*, no. 1 (2023).

³ Ah Syamli and Ahmad Faris, "Modernisasi Pesantren Di Indonesia: Dialektika Antara Tradisi Dan Transformasi Pendidikan Islam Kontemporer," *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (2025): 157–79.

⁴ Syamli and Faris.

keilmuan Islam klasik, khususnya melalui pengajaran kitab kuning, metode sorogan dan bandongan, serta struktur kehidupan asrama yang kuat atau yang sering disebut pesantren salaf. Di samping pesantren salaf yang menjaga sistem klasik, muncul pesantren khalaf (modern) dan pesantren konvergensi yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pesantren khalaf menawarkan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan dunia kerja dan teknologi. Sedangkan, model konvergensi merupakan upaya integrasi antara keterampilan religius dan kompetensi umum, sehingga santri memiliki keseimbangan ilmu agama dan pengetahuan umum.⁵

Setiap tipologi memiliki keunggulan dan karakteristik tersendiri yang mempengaruhi orientasi pendidikan, sistem pembelajaran, serta kelompok masyarakat yang tertarik untuk memilihnya sebagai lembaga pendidikan bagi putera/puterinya. Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Sidogiri dapat dipahami sebagai pesantren yang secara konsisten mempertahankan karakter pesantren salaf dengan beberapa penyesuaian agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Strategi pengembangan yang dilakukan Pesantren Sidogiri tidak diarahkan pada perubahan tipologi secara mendasar, melainkan pada penguatan identitas pesantren salaf melalui peningkatan kualitas pembelajaran, tata kelola kelembagaan, dan pelayanan pendidikan.⁶

Pondok Pesantren Sidogiri berdiri pada tahun 1745 M, pada mulanya pesantren ini hanya menyediakan pendidikan untuk santri laki-laki. Ketika diasuh oleh K. H. Kholil bin Nawawi pada tahun 1962 didirikanlah pondok pesantren untuk santri perempuan yang disebut Pondok Pesantren Sidogiri Putri. Pada Tahun

⁵ Andry Setiawan et al., "Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren," *Naqfi: Jurnal Ilmiah Mahasiswa* 1, no. 2 (2025): 32–44.

⁶ Faiqoh Faiqoh, "Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri," *Edukasi* 10, no. 3 (2012): 294639.

1978 K. H. Kholil bin Nawawi wafat, semenjak saat itu kepengurusan Pondok Pesantren Sidogiri Putra digantikan oleh K. H. Abdul Alim bin Abd Djali.⁷ Sedangkan Pondok Pesantren Putri dilanjutkan K. H. Muhammad Abd Basith, yang selanjutnya diberi nama Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Hingga saat ini di Desa Sidogiri terdapat 1 Pondok Pesantren Sidogiri khusus santri laki-laki, dan 6 pondok pesantren yang menyediakan pendidikan untuk santri perempuan, diantaranya adalah: Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, Banat 2, Banat 3, Banat 5, Banat 7, dan Banat 8. Keberadaan pondok pesantren putri tersebut berada di lingkungan yang sama dengan radius yang sangat dekat. Masing-masing pondok pesantren putri tersebut pengelolaan, kepengurusan dan kelembagaan berdiri sendiri.

Semua pondok pesantren yang ada di Desa Sidogiri merupakan pondok pesantren salaf. Abdul Halim dalam Afifah menyebutkan bahwa pendidikan pesantren salaf merupakan lembaga pendidikan yang masih tetap serta mempertahankan sistem pendidikan khas Pondok pesantren tradisional yaitu berupa pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti dari pendidikan di Pondok pesantren.⁸ Menurut mastuhu dalam Arif pondok pesantren salaf merupakan salah satu jenis pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk memperdalam ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut *tafaqquh fiddin* yang menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat.⁹

⁷ <https://sidogiri.net/sejarah/>

⁸ Afifah Afifah and Zakiyatul Fahirah, "Minat Belajar Santriwati Terhadap Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep," *Tematik: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar* 2, no. 1 SE-Articles (August 25, 2023): 124–31, <https://doi.org/10.57251/tem.v2i1.1088>.

⁹ Mohamad Arif, "Social Behaviour Di Pesantren Salaf," *Asketik: Jurnal Agama Dan Perubahan Sosial* 1, no. 1 (2017): 13–26, <https://doi.org/https://doi.org/10.30762/asketik.v1i1.1098>.

Materi pokok pembelajaran di pondok pesantren sidogiri masih menggunakan pengajaran kitab-kitab klasik atau kitab kuning. Pendidikan madrasah diniyah (dengan sistem pendidikan klasikal) untuk santri perempuan berpusat di Madrasah Miftahul Ulum Banat yang berlokasi di Banat 2. Semua santri perempuan dari semua pondok putri yang ada di Sidogiri sekolah madrasah diniyah di Madrasah Miftahul Ulum Banat. Pelaksanaan madrasah diniyah terjadwal pada jam 08.00-11.00 WIB, pagi hari. Setelah madrasah diniyah berakhir semua santri putri kembali ke pondok pesantren masing-masing, dengan kegiatan yang berbeda sesuai pengelolaan pengurusnya.

Dalam praktik keseharian, santri belajar secara intensif di bawah bimbingan Kyai/Ibu Nyai dan juga Ustadzah. Aktivitas keseharian santri di dalam pesantren disiplin dan sederhana. Pakaian yang diperbolehkan untuk santri adalah pakaian yang sederhana, ketika sekolah madrasah diniyah santri perempuan diharuskan memakai kerudung minang, baju kurung, dan jarik. Hal tersebut dipertahankan sampai saat ini. Selain itu, hari libur dalam setiap minggunya adalah hari jum'at. Jadwal libur pulangan pondok dari dulu hingga sekarang adalah pada bulan ramadhan, hari raya idul fitri, dan maulid Nabi Muhammad SAW.

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan pondok pesantren putri tertua dibandingkan pondok pesantren putri lainnya yang ada di Desa Sidogiri. Banat 1 sampai saat ini tetap bertahan dan berkembang. Berdasarkan hasil observasi awal terjadi peningkatan jumlah santri baru setiap tahunnya. Pengembangan pondok pesantren terus dilakukan oleh pengasuh dan jajaran pengurusnya. Banyak terjadi perubahan dengan penyesuaian terhadap perkembangan zaman agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Adapun pengembangan yang dilakukan diantaranya adalah

mendirikan madrasah Isti'dadiyah dan Tranawiyah, Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS), dan Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI).

Madrasah Isti'dadiyah dan Tsanawiyah merupakan madrasah diniyah yang dikelola sendiri oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Terdapat tiga tingkatan, yaitu kelas 1, 2, dan 3 pada madrasah Isti'dadiyah. Selanjutnya madrasah Tsanawiyah ada 4 tingkatan, yaitu kelas 1 sampai kelas 4. Santri di Banat 1 bisa memilih sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Banat atau madrasah Isti'dadiyah dan Tsanawiyah. Jika di madrasah Ibtida'iyah seragam sekolah masih mengenakan pakaian kerudung minang, baju kurung, dan jarik, yang dipertahankan maka di Isti'dadiyah dan Tsanawiyah seragamnya berbeda, yaitu kerudung putih, kemeja putih dan rok hitam yang menyesuaikan pakaian yang biasa di kenakan pada remaja saat ini.

Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah atau yang sering disebut PKPPS adalah pendidikan informal kejar paket dibawah naungan Kementrian Agama Republik Indonesia. PKPPS yang ada di banat 1 ada tiga jenjang, yaitu Ula, Wustho dan Ulya yang setara dengan SD, SMP, dan SMA. Pendidikan non formal ini dilaksanakan selama 2 hari dalam seminggu, yaitu pada hari selasa dan rabu masing-masing 3 jam, dimulai jam 13.00-16.00 WIB. Pendidikan ini dilaksanakan guna memasukkan pelajaran umum untuk santri. PKPPS dipilih karena pelaksanaannya lebih bebas, dan pesantren bisa menyesuaikan jadwalnya dengan kegiatan-kegiatan yang telah berjalan di pesantren.

Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI) adalah sekolah tinggi yang ada di Banat 1 sejak tahun 2015. Sekolah tinggi ini tidak hanya diperuntukkan

untuk santri purti yang mondok saja, tapi menerima mahasiswa yang dari luar juga. Namun gedungnya dibedakan, dimana untuk santri yang mukim di pondok pelaksanaanya di dalam lingkungan banat 1, sedangkan mahasiswa yang dari luar ditempatkan di gedung lain yang letaknya 500 m dari Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Sekolah Tinggi ini hanya ada 1 jurusan yaitu, ekonomi syariah. Keberadaan sekolah tinggi ini ditujukan untuk Santri agar tidak perlu keluar dari pesantren untuk melanjutkan pendidikan tinggi, sehingga pendidikan dapat berlangsung secara berkelanjutan di dalam pesantren.

Berbagai dinamika pengembangan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya strategis untuk menjawab tantangan zaman sekaligus mempertahankan identitas pesantren salaf. Menurut Arif pada era sekarang pondok pesantren salaf yang ideal adalah yang tetap mempertahankan tradisi dan nilai-nilai salafnya. Namun disamping itu pondok pesantren salaf harus mampu menjawab dan memberi solusi pada permasalahan yang muncul saat ini dan memenuhi kebutuhan masyarakat.¹⁰

Pada satu sisi, Banat 1 tetap konsisten menjaga tradisi khas pesantren Sidogiri yang memepertahankan kesalafannya, namun pada sisi lain, Banat 1 juga membuka ruang inovasi melalui pendirian lembaga formal dan nonformal seperti Madrasah Isti'dadiyah, Tsanawiyah, PKPPS, hingga Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI). Keberagaman layanan pendidikan ini menunjukkan bahwa Banat 1 tidak sekadar mengikuti arus kompetisi dengan pesantren putri lain di lingkungan Sidogiri, melainkan berusaha menghadirkan nilai tambah bagi santri dan masyarakat.

¹⁰ Arif.

Fenomena ini menandakan bahwa pengembangan Banat 1 tidak lagi semata-mata bersifat reaktif terhadap persaingan antar pesantren, tetapi telah bergerak menuju upaya penciptaan ruang-ruang baru yang sebelumnya tidak tergarap dalam lingkungan pesantren salaf di Sidogiri. Ketika sebagian besar pesantren di Sidogiri tetap berada dalam pola pendidikan klasik, Banat 1 justru menawarkan variasi layanan yang memperluas pilihan pendidikan, meningkatkan daya tarik, dan memperkuat keberlanjutan lembaga. Pola pengembangan yang memadukan pelestarian tradisi dengan inovasi ini sesuai dengan prinsip *value innovation* yang menjadi konsep utama dari *Blue Ocean Strategy*, yaitu menciptakan nilai baru yang unik tanpa harus terjebak dalam kompetisi langsung dengan lembaga sejenis.

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan teori sekaligus pendekatan manajemen strategik, yang diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne. Menurut Fuad¹¹ penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam pengembangan lembaga pendidikan khususnya menghadapi persaingan sangatlah tepat, karena cara menghadapi persaingan dalam dunia pendidikan tidak harus saling mengalahkan dan mematikan kompetitor seperti dunia bisnis. Strategi ini menekankan pentingnya menciptakan ruang pasar baru (*blue ocean*) yang belum tergarap oleh pesaing, daripada bertarung dalam pasar yang telah jenuh dan penuh kompetisi (*red ocean*). “Titik tekan pada strategi ini adalah melihat sudut pandang lain, karena kesamaan perspektif antara setiap kompetitor akan menjadi samudera merah berdarah-darah”.¹²

¹¹ Ikhwani Fuad, “Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam,” *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 5, no. 2 (2016): 263–78.

¹² Mufid Ahsan Rofiqi and Nur Kolis, “Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo,” *Edukasia Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 1, no. 2 (2020): 270–83.

Meskipun *Blue Ocean Strategy* awalnya dikembangkan dalam konteks dunia bisnis dan korporasi, teori ini memiliki relevansi yang tinggi untuk organisasi non-profit, termasuk pesantren. Pengembangan pesantren dapat dianalisis dengan perspektif BOS dalam langkah-langkahnya menciptakan keunikan dalam pelayanan pendidikan. Dalam konteks, inovasi-inovasi yang dilakukan Banat 1 sejauh ini akan sangat menarik untuk dikaji secara akademik dalam kerangka manajemen lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Hal tersebut akan memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana pesantren salaf dapat menciptakan ruang pasar baru, baik dalam aspek layanan pendidikan, pembentukan keunggulan lembaga, maupun pemenuhan kebutuhan masyarakat kontemporer tanpa meninggalkan akar nilai-nilai tradisionalnya. Dengan demikian, penting untuk meneliti bagaimana perumusan, penerapan, dan hasil strategi pengembangan Banat 1 dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, sehingga dapat menjadi model pengembangan pesantren salaf yang relevan, inovatif, dan berkelanjutan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas maka peneliti menguraikan fokus penelitian pada beberapa aspek sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*?
2. Bagaimana implementasi pengembangan program-program pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menurut perspektif *Blue Ocean Strategy*?
3. Bagaimana dampak penerapan strategi pengembangan bercorak *Blue Ocean* terhadap keunggulan kompetitif Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui sebagai berikut:

1. Menganalisis konsep pengembangan yang direncanakan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS).
2. Mendeskripsikan implementasi pengembangan yang dilakukan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dengan perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS).
3. Mengidentifikasi dampak penerapan strategi pengembangan bercorak *Blue Ocean* terhadap keunggulan kompetitif Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkuat kajian yang lebih dalam terhadap penerapan perspektif *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam dunia pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam. Selain itu, diharapkan menjadi bahan masukan dan menambah wawasan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan islam, khususnya kajian yang berkaitan dengan strategi pengembangan pondok pesantren. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademis bagi peneliti lain yang tertarik meneliti pada kajian yang serupa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan gambaran strategis yang dapat dimanfaatkan oleh para pengelola pondok pesantren dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan yang berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi pemangku kebijakan, baik di tingkat lokal maupun nasional, dalam merumuskan kebijakan yang mendukung kemajuan dan kemandirian pondok pesantren di Indonesia.

E. Penelitian Terdahulu/ Orisinalitas Penelitian

Dalam suatu penelitian, penting untuk meninjau berbagai penelitian terdahulu yang relevan guna memahami perkembangan kajian di bidang ini serta mengidentifikasi celah (*gap*) yang masih belum terisi secara memadai. Oleh karena itu, bagian ini akan menguraikan sejumlah penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang diangkat. Beberapa penelitian yang menjadi pijakan yang relevan untuk penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

Penelitian Ahmad Hijazi tahun 2025, mengkaji tentang manajemen strategik pondok pondok pesantren. Tujuan penelitiannya adalah mengetahui penerapan, fungsi, dan model manajemen strategik pondok pesantren pada era *Society 5.0*. Adapun metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan model manajemen strategik bagi modernisasi Pondok Pesantren di era *Society 5.0* menuntut kemampuan untuk menjaga kontinuitas tradisi sambil mendorong transformasi menuju kemajuan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam dan inklusif terhadap nilai-nilai kultural yang telah lama mengakar, serta penerapan inovasi melalui pemanfaatan teknologi digital dan penguatan kerja kolaboratif lintas sektor.¹³

Penelitian Ahmad Hinayatullohi tahun 2020, tujuan penelitian mengetahui bagaimana konsep pendidikan di Pondok IT Yogyakarta, bagaimana implementasi manajemen strategi dan hasil yang dicapai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mencetak

¹³ Ahmad Hijazi, "Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah)" (UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU, 2025).

santri dengan kemampuan teknologi yang didukung keilmuan agama yang kuat adalah salah satu konsep yang ada di pendidikan pesantren Pondok IT Yogyakarta. Dalam implementasi manajemen strategi memulai tahapan analisis lingkungan, formulasi strategi, implelementasi, dan evaluasi strategi. Capaian hasil program Pondok IT Yogyakarta atau peserta didiknya yang sudah lulus berhasil mendapatkan pekerjaan di beberapa Perusahaan seperti tiket.com, Tokopedia, jahir accounting, bukalapak, dan lain-lain.¹⁴

Penelitian Siti Rohmah tahun 2018, tujuan penelitian adalah mengetahui perencanaan dalam pengembangan, pelaksanaan dalam pengembangan, dan evaluasi dalam pengembangan lembaga Pondok Pesantren NATA, Parajjan Sampang Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren NATA meningkatkan pengembangan dengan cara: meningkatkan kesadaran tentang pentingnya pengembangan, menggali ciri khas karakter nilai-nilai pondok, strategi analisis SWOT, menciptakan iklim berprestasi, peningkatan SDM, peningkatan sarana dan prasarana, pengembangan Kerjasama, motivasi guru siswa berprestasi, pengembangan alumni.¹⁵

Penelitian Asna Zultiva Rahmawati tahun 2024, tujuan penelitian mendeskripsikan dan menganalisis (1) Perumusan Strategi Samudra Biru dalam meningkatkan daya saing di MA Al Mukarrom. (2) Implementasi Strategi Samudra Biru dalam meningkatkan daya saing di MA Al-Mukarrom (3) Implikasi Strategi

¹⁴ Ahmad Hinayatullohi, "Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren Dalam Merespons Era Revolusi Industri 4.0 Di Pondok It Yogyakarta," *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2020.

¹⁵ Siti Rohmah, "Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang Di Era Mileneal" (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018).

Samudra Biru dalam meningkatkan daya saing di MA Al-Mukarrom. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) Perumusan Strategi Samudra Biru dalam meningkatkan daya saing di MA Al-Mukarrom meliputi langkah-langkah yang sesuai dengan prinsip-prinsip BOS. Pertama, merubah batasan pasar yaitu dengan menciptakan terobosan baru kelas keterampilan. Kedua, fokus pada gambaran besar yaitu fokus pada visi misi. Ketiga menggunakan kerangka kerja empat langkah meliputi memaksimalkan, mengurangi, menciptakan, menghapuskan. Terakhir menjangkau melampaui permintaan pasar yang ada. (2) Strategi Samudra Biru yang diterapkan dalam meningkatkan daya saing di MA Al-Mukarrom adalah mengatasi hambatan dan menentukan eksekusi ke dalam strategi (3) Strategi Samudra Biru dalam meningkatkan daya saing di MA Al-Mukarrom memberikan dampak yang signifikan yang meliputi harga yang terjangkau, produk yang berkualitas, produk yang mempunyai keunggulan.¹⁶

Penelitian Nur Fitriyah dan Nurfaizah Tahun 2022, Penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran proses manajemen strategi yang dilakukan LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya dalam mengembangkan sekolah. Karena dalam konteksnya lembaga tersebut mengalami kenaikan peminat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LPI PG-RA Al-Muttaqin telah memenuhi syarat *Blue Ocean Strategy*. Hal tersebut disebabkan oleh keberadaan lembaga yang fokus pada kurva lembaganya, divergensi (gerak menjauh dari persaingan), serta memiliki slogan yang bagus yaitu “Sekolah Para Juara”. LPI Al-Muttaqin telah melakukan tahapan

¹⁶ Asna Zultiva Rahmawati, “Implementasi Strategi Samudra Biru Dalam Meningkatkan Daya Saing Di MA Al-Mukarrom” (IAIN PONOROGO, 2024).

perumusan strategi serta menerapkannya sesuai dengan perspektif *Blue Ocean Strategy* yakni telah melakukan prinsip *Eliminate, Reduce, Raise* dan *Create*.¹⁷

Penelitian Mufid Ahsan Rofiqi tahun 2020, tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan MTs Al Islam dengan perspektif *blue ocean strategy* (BOS). Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa lembaga MTs Al-Islam telah memenuhi syarat *Blue Ocean strategy*. Dimana dalam praktik pengembangannya lembaga fokus pada kurva lembaganya. Selain itu melakukan divergensi (gerak menjauh dari persaingan), dengan memiliki motto yang memikat, yaitu “Merawat Tradisi Dan Merespon Modernisasi”. Lembaga MTs Al-Islam telah melakukan tahapan perumusan strategi dan penerapannya menurut perspektif *Blue Ocean Strategy*. Lembaga MTs Al-Islam telah melakukan prinsip *Eliminate, reduce, dan raise*, namun belum menjalankan prinsip *create*.¹⁸

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu/ Orisinalitas Penelitian

No	Nama peneliti, judul, bentuk, dan tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Ahmad Hijazi, “Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khoirul Ummah)”, Disertasi, 2025	Mengkaji Manajemen Strategi Pondok Pesantren	Teori yang digunakan	Mengkaji pengembangan pondok pesantren salaf dengan teori <i>Blue Ocean Strategy</i>
2	Ahmad Hinayatullohi, “Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren dalam Merespon Era Revolusi Industri 4.0 di Pondok IT Yogyakarta”, Tesis, 2020	Mengkaji Manajemen Strategi Pondok Pesantren	Teori yang digunakan	

¹⁷ Nur Fitriyah, “Implementasi Manajemen Strategi Blue Ocean Di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya,” *Heutagogia: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2022): 247–62.

¹⁸ Rofiqi and Kolis, “Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo.”

3	Siti Rohmah, “Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang di Era Milenial”, Tesis, 2018	Mengkaji manajemen pengembangan Pondok Pesantren	Teori yang digunakan	
4	Asna Zultiva Rahmawati, “Implementasi Strategi Samudra Biru dalam Meningkatkan Daya saing di MA Al Mukarrom”, Tesis, 2024	Teori yang digunakan	Lembaga pendidikan yang diteliti	
5	Nur Fitriyah dan Nurfaizah, “Implementasi Manajemen Strategi Blue Ocean di LPI PG-RA Al-Mutaqin Tasikmalaya”, Artikel, 2022	Teori yang digunakan	Lembaga pendidikan yang diteliti	
6	Mufid Ahsan Rofiqi, “Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo”, Artikel 2020	Teori yang digunakan	Lembaga Penelitian yang diteliti	

F. Definisi Istilah

1. Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan pondok pesantren merupakan proses perubahan yang dilakukan secara sadar, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas, kapasitas, serta keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan pesantren melalui penyempurnaan berbagai aspek kelembagaan, sumber daya manusia, kurikulum, tata kelola, sarana prasarana, dan program pendidikan, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai dasar, tradisi, serta karakteristik kepesantrenan. Pengembangan tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan kuantitatif, tetapi juga

pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta penciptaan nilai yang lebih besar bagi santri, masyarakat, dan para pemangku kepentingan.

Dengan demikian, pengembangan pondok pesantren dipahami sebagai upaya strategis untuk memperkuat eksistensi dan daya saing pesantren tanpa menghilangkan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berlandaskan nilai-nilai keislaman dan tradisi kepesantrenan.

Secara operasional dalam penelitian ini, pengembangan merujuk pada proses perubahan dan penyempurnaan yang dilakukan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 untuk meningkatkan kualitas, kapasitas, dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan.

2. Blue Ocean Strategy (BOS)

Secara konseptual, *Blue Ocean Strategy* adalah perspektif strategi yang berorientasi pada penciptaan ruang pasar baru (*blue ocean*) melalui inovasi nilai (*value innovation*), sehingga organisasi tidak lagi berfokus pada persaingan langsung dengan kompetitor (*red ocean*), melainkan menghadirkan nilai yang berbeda bagi pengguna atau pemangku kepentingan. Strategi ini diwujudkan melalui rekonstruksi batas-batas pasar, penciptaan proposisi nilai yang unik, serta penerapan kerangka *Eliminate–Reduce–Raise–Create* (ERRC) untuk menghilangkan faktor yang tidak bernilai, mengurangi aspek yang berlebihan, meningkatkan faktor yang bernilai, dan menciptakan unsur baru yang belum ditawarkan oleh organisasi lain.

Dalam konteks lembaga pendidikan, *Blue Ocean Strategy* dipahami sebagai pendekatan strategis untuk mengembangkan layanan pendidikan yang inovatif,

relevan dengan kebutuhan masyarakat, serta memiliki keunggulan yang sulit ditiru, sehingga lembaga mampu meningkatkan daya saing tanpa harus terjebak dalam persaingan yang bersifat kompetitif.

Secara operasional dalam penelitian ini, *Blue Ocean Strategy* digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengkaji bagaimana Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 mengembangkan lembaganya melalui penciptaan nilai baru (*value innovation*) tanpa berorientasi pada persaingan langsung dengan pesantren lain.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan dalam kajian manajemen lebih tepat dipahami sebagai proses perubahan yang direncanakan secara sadar untuk mendorong organisasi keluar dari kondisi stagnan menuju kondisi yang lebih baik dari sisi kualitas, kapasitas, maupun keberlanjutannya. Pengembangan tidak hanya dimaknai sebagai pertumbuhan secara kuantitatif tetapi juga mencakup perubahan secara kualitatif melalui inovasi, penyempurnaan sistem, peningkatan mutu sumber daya, serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, pengembangan merupakan upaya yang bersifat berkelanjutan untuk menghasilkan kondisi organisasi yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya.

Dari sudut pandang manajemen strategik, pengembangan diarahkan pada penciptaan keunggulan bersaing melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki serta kemampuan internal organisasi dalam merespons dinamika lingkungan. Fadhli¹⁹ menegaskan bahwa manajemen strategik dalam lembaga pendidikan mencakup rangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang melibatkan proses formulasi, implementasi, hingga evaluasi, yang berlangsung secara berkelanjutan dan melibatkan sumber daya manusia maupun material demi tercapainya tujuan lembaga. Konsekuensinya, pengembangan tidak semata berorientasi menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi organisasi hari ini, melainkan juga menjadi bentuk kesiapan menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Cara pandang inilah yang kemudian relevan digunakan untuk membaca

¹⁹ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan" 1, no. 1 (2020): 11–23.

fenomena pengembangan lembaga pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren, yang harus terus bergerak di tengah perubahan kebutuhan masyarakat tanpa kehilangan arah dan jati dirinya.

Pengembangan pondok pesantren, apabila dirunut lebih jauh, sesungguhnya merupakan rangkaian upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan pesantren tanpa mengorbankan nilai, tradisi, dan karakteristik kepesantrenan yang telah lama melekat. Upaya tersebut biasanya menyentuh banyak aspek sekaligus, mulai dari kurikulum, kelembagaan, sumber daya manusia, sarana prasarana, sistem pengelolaan, pembiayaan, hingga jaringan kemitraan, yang semuanya disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Hasan²⁰ menekankan pentingnya inovasi dan modernisasi sebagai jalan agar pesantren tidak tertinggal oleh perubahan zaman.

1. Dinamika dan Inovasi Pengembangan Pondok Pesantren

Dalam konteks pendidikan Islam kontemporer, pondok pesantren tidak lagi dipandang sebagai lembaga yang statis dan terkungkung dalam praktik tradisional semata, melainkan sebagai institusi yang dinamis yang merespons perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan global melalui berbagai inovasi. Studi-studi empiris terbaru menunjukkan bahwa dinamika pesantren melibatkan proses adaptasi kelembagaan yang selektif, yaitu mempertahankan identitas budaya dan nilai-nilai dasar tradisi pesantren sekaligus membuka ruang bagi integrasi unsur-unsur pendidikan modern yang relevan. Muttaqin menyebutkan bahwa pesantren di Indonesia mengimplementasikan strategi adaptasi yang mempertahankan nilai budaya

²⁰ Hasan, Muhammad. 2015. "INOVASI DAN MODERNISASI PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN". *KARSA Journal of Social and Islamic Culture* 23 (2), 296-306. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.728>.

tradisional sambil mengadopsi praktik modern seperti penguatan tata kelola dan kolaborasi alumni, strategi yang disebut sebagai “*resisting while following*”.²¹ Fenomena ini menggambarkan bagaimana pesantren berperan aktif dalam merespons perubahan institusional tanpa kehilangan keasliannya sebagai lembaga tradisional.

Inovasi dalam pengembangan pesantren paling sering terjadi pada aspek pendidikan, manajemen, dan teknologi pendidikan. Menurut Muadin dkk pesantren menghadapi era disrupsi 4.0 dengan melakukan inovasi pada kurikulum, metode pembelajaran, fasilitas, dan tata kelola manajerial untuk meningkatkan kualitas pendidikan serta daya saing lembaga secara keseluruhan.²² Perkembangan ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya mempertahankan metode pengajaran klasik, tetapi juga mengintegrasikan alat dan pendekatan baru yang secara fungsional meningkatkan keterlibatan santri dan fleksibilitas pembelajaran.

Selain itu, inovasi pendidikan pesantren juga mencakup upaya peningkatan kualitas pembelajaran melalui integrasi nilai-nilai pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan pembentukan budaya kreatif yang mendukung pengembangan bakat dan potensi santri di luar kurikulum keagamaan klasik. Martanti dkk menyebutkan bahwa integrasi inovasi pembelajaran yang memasukkan nilai-nilai SDGs dalam kurikulum pesantren dapat menciptakan model pengembangan pendidikan Islam yang lebih berkelanjutan.²³ Sementara itu, kajian tentang *creative education* di

²¹ Ahmad Ihwanul Muttaqin, “Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: Balancing Tradition and Modern Education,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025): 1016–29.

²² Akhmad Muadin, Mukhamad Ilyasin, and Prasart Saleah, “Innovation in Pesantren Development as a Perspective Study of the Quality Development of Pesantren in the Era of Disruption 4.0,” *Syamil: Journal of Islamic Education* 11, no. 2 (2023): 155–66.

²³ Fitria Martanti et al., “Integration of Learning, Innovation, and SDGs Value in Pesantren: Sustainable Islamic Education Development,” *Profetika: Jurnal Studi Islam* 26, no. 02 (2025): 457–70.

pesantren mengusulkan implementasi pedagogi kreatif seperti pembelajaran berbasis kompetensi dan aktivitas yang memicu kreativitas santri untuk menjawab kebutuhan pendidikan yang lebih inklusif dan kontekstual di era modern.²⁴

Transformasi ini juga meluas ke dimensi kepemimpinan dan tata kelola, di mana inovasi kelembagaan bukan sekadar adopsi teknologi, tetapi juga perubahan dalam praktik manajemen untuk meningkatkan efektivitas operasional dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Studi mengenai inovasi kepemimpinan di pesantren menunjukkan bahwa upaya transformasi manajerial dapat dilakukan tanpa menghilangkan nilai-nilai salafiyah, sehingga pesantren mampu memperbarui sistem internal sekaligus mempertahankan karakter identitasnya.²⁵

Dengan demikian, secara konseptual, dinamika dan inovasi pengembangan pesantren merupakan proses adaptif dan strategis yang ditandai dengan integrasi antara tradisi dan modernitas antara pelestarian nilai-nilai klasik dan pembaruan praktik pendidikan, manajemen, serta teknologi semuanya diarahkan untuk memperkuat relevansi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang responsif terhadap tantangan kontemporer dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat secara luas.

2. Pondok Pesantren Salaf dan Pengembangan Kelembagaan

Pondok pesantren salaf merupakan lembaga pendidikan yang masih tetap serta mempertahankan sistem pendidikan khas Pondok pesantren tradisional yaitu berupa pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti dari pendidikan di Pondok

²⁴ Yusuf Amin, Marhumah Marhumah, and Karwadi Karwadi, "Creative Education as An Innovation In Islamic Boarding Schools," *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 23, no. 1 (2025): 131–47.

²⁵ Muaz Muaz, "Transformasi Dan Inovasi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren," *Jurnal Tahsinia* 4, no. 2 (2023): 118–33.

pesantren.²⁶ Menurut mastuhu dalam Arif Pondok pesantren salaf merupakan salah satu jenis pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam, dan mengamalkan sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut tafaqquh fiddin, dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat.²⁷

Pendidikan yang dikembangkan dalam tradisi pesantren salaf pada dasarnya tidak mengutamakan perumusan dasar, landasan, maupun tujuan pendidikan secara eksplisit sebagaimana yang lazim ditemukan dalam sistem pendidikan formal modern. Perumusan tersebut tidak dituangkan secara rinci dalam bentuk kurikulum baku, termasuk di dalamnya perencanaan pembelajaran, pengorganisasian materi, serta penetapan masa studi yang terstruktur. Karakter pendidikan pesantren salaf lebih bersifat fleksibel dan berkembang secara organik mengikuti tradisi keilmuan yang telah mengakar.

Kurikulum yang diterapkan di pesantren salaf juga menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan kurikulum institusi pendidikan formal, baik dari aspek pengelolaan, pendekatan pedagogis, maupun bentuk penyajian materinya. Bahkan, tidak terdapat keseragaman kurikulum antarpesantren; setiap lembaga memiliki pola dan sistem pendidikan yang dirumuskan berdasarkan otoritas keilmuan, tradisi, dan kebutuhan masing-masing komunitas pesantren. Variasi ini menyebabkan setiap pesantren memiliki karakteristik unik dalam menentukan mata pelajaran, metode penyampaian, serta struktur pembelajarannya.

²⁶ Afifah and Fahirah, "Minat Belajar Santriwati Terhadap Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep."

²⁷ Arif, "Social Behaviour Di Pesantren Salaf."

Secara umum, arah pembelajaran atau manhaj pendidikan dalam pesantren diwujudkan melalui pemilihan kitab-kitab tertentu yang dijadikan sebagai rujukan utama dalam proses pengajaran.²⁸ Penetapan kitab tersebut dilakukan berdasarkan tingkatan kemampuan, kesiapan intelektual, dan perkembangan ilmu para santriwati. Dengan demikian, kitab-kitab yang dijadikan bahan ajar tidak hanya berfungsi sebagai sumber materi, tetapi juga menjadi indikator jenjang pendidikan dan kerangka yang mengarahkan proses pembelajaran di masing-masing pesantren salaf.

Dalam perspektif tata kelola, pesantren salaf secara tradisional mempraktikkan manajemen berbasis komunitas dan kepemimpinan sentral yang bertumpu pada figur Kyai. Menurut Wahid dalam Arif²⁹, struktur manajemen pesantren bersifat organik, tidak birokratis, serta sangat dipengaruhi oleh keahlian, kharisma, dan interpretasi kiai terhadap kebutuhan pendidikan. Sistem manajemen semacam ini memungkinkan fleksibilitas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga kerap menimbulkan tantangan dalam akuntabilitas administrasi dan pengembangan kelembagaan modern. Sementara itu, menurut Mastuhu dalam Arif menggambarkan pesantren sebagai komunitas pendidikan yang mengintegrasikan aspek kognitif, afektif, dan moral secara harmonis melalui pola hidup berasrama, peneladanan, dan pembiasaan ibadah.³⁰ Konsep tersebut menguatkan pandangan bahwa pesantren salaf tidak hanya sebuah institusi pendidikan, tetapi juga ekosistem sosial yang membentuk budaya belajar dan etos kesiantrian.

²⁸ Afifah and Fahirah, "Minat Belajar Santriwati Terhadap Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep."

²⁹ Arif, "Social Behaviour Di Pesantren Salaf."

³⁰ Arif.

Dalam konteks pengembangan kelembagaan, pesantren salaf menghadapi dinamika yang cukup kompleks di era modern. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk memperkuat manajemen pendidikan dan tata kelola lembaga tanpa menghilangkan identitas kesalafannya. Selain itu, globalisasi, perkembangan teknologi digital, dan kebutuhan kompetensi abad 21 memaksa pesantren melakukan adaptasi kurikulum secara selektif agar santri mampu bersaing di ruang sosial yang lebih luas, tanpa menghilangkan esensi kajian kitab kuning sebagai identitas utama pesantren salaf. Namun demikian, tantangan ini sekaligus membuka peluang besar, terutama dalam penguatan pesantren sebagai pusat pendidikan karakter dan moralitas yang kini semakin mendapatkan apresiasi dari masyarakat modern yang tengah mengalami krisis etika.

Lebih jauh, pengembangan kelembagaan pesantren juga memiliki peluang strategis melalui pemanfaatan teknologi informasi, penguatan ekonomi berbasis wakaf produktif, serta kolaborasi dengan berbagai lembaga pemerintah maupun non-pemerintah. Menurut Fathurrochman³¹, pesantren yang mampu mengintegrasikan manajemen modern dengan tradisi pendidikan klasik cenderung memiliki daya saing lebih tinggi, baik dalam hal akses sumber daya, relevansi sosial, maupun keberlanjutan lembaga. Di sisi lain, peran alumni yang kuat serta kepercayaan masyarakat terhadap pesantren salaf menjadi modal sosial yang signifikan untuk pengembangan berkelanjutan. Dengan demikian, secara konseptual, pesantren salaf berada pada titik penting antara konservatisme tradisional dan kebutuhan modernisasi kelembagaan, yang menuntut strategi pengembangan adaptif berbasis nilai, tradisi, dan konteks sosial kontemporer.

³¹ Fathurrochman, I. (2021). "Transformation of Islamic Boarding School Management." *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 9(1).

B. Blue Ocean Strategy

1. *Blue Ocean Strategy* dalam Konteks Manajemen Pendidikan Islam

Blue Ocean Strategy adalah pendekatan strategis yang diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne dalam bukunya "*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*." Strategi ini menekankan pentingnya menciptakan ruang pasar baru yang belum tergarap, alih-alih terjebak dalam persaingan yang ketat di pasar yang sudah jenuh (disebut "*Red Ocean*").

Secara umum, *Blue Ocean Strategy* (BOS) bertumpu pada inovasi nilai (*value innovation*), yaitu pendekatan yang tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif tetapi juga meningkatkan nilai bagi pengguna atau pelanggan. Dalam konteks bisnis, BOS berorientasi pada penciptaan permintaan baru dan pengembangan produk atau jasa yang unik. Namun demikian, prinsip-prinsip BOS juga sangat relevan ketika diterapkan dalam pengembangan lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren, terutama dalam merancang strategi yang inovatif, membedakan diri dari lembaga lain, dan menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, *Blue Ocean Strategy* dapat digunakan untuk membantu pondok pesantren membangun keunikan (diferensiasi), menjangkau segmentasi santri yang lebih luas, serta mengembangkan layanan pendidikan yang lebih relevan dengan perkembangan zaman, tanpa harus terjebak dalam persaingan langsung dengan lembaga pendidikan lainnya.

Dalam kerangka *Blue Ocean Strategy*, terdapat dua pendekatan strategis:

Red Ocean Strategy: Lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren, bersaing dalam pasar yang sudah ada, dengan menawarkan program-program yang serupa dengan lembaga lain. Dalam kondisi ini, keunggulan kompetitif hanya didasarkan pada harga, fasilitas, atau reputasi, dan lembaga terjebak dalam kompetisi yang ketat.

Blue Ocean Strategy: Lembaga pendidikan berusaha menciptakan “lautan biru” dengan menawarkan nilai baru, program unik, atau pendekatan pendidikan yang belum tergarap, sehingga dapat menjangkau segmen baru dan menjadikan persaingan tidak relevan.

Kim dan Mauborgne (2005) mengemukakan enam prinsip utama dalam *Blue Ocean Strategy* yang dapat diadaptasi ke dalam konteks manajemen pendidikan pesantren:

4. Menciptakan ruang pasar yang belum tergarap

Pondok pesantren dapat menciptakan layanan pendidikan yang belum banyak dijalankan oleh lembaga lain, seperti pesantren digital, pesantren kewirausahaan, atau pesantren tahfizh yang juga mengintegrasikan sains dan teknologi.

5. Melampaui persaingan

BOS tidak mendorong lembaga untuk bersaing secara langsung, melainkan menemukan strategi unik yang menjadikan persaingan tidak relevan. Dalam konteks ini, pesantren bisa merancang program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan zaman modern tanpa harus meninggalkan nilai-nilai keislaman.

1. Menjangkau non-konsumen (non-users)

Strategi ini menekankan pentingnya menjangkau kelompok masyarakat yang belum tersentuh pendidikan pesantren. Misalnya, membuat program pembelajaran

daring untuk masyarakat perkotaan yang tidak bisa tinggal di pondok, atau membuka program pembinaan untuk komunitas minoritas.

2. Mencapai diferensiasi dan efisiensi biaya secara simultan

Melalui inovasi nilai, pondok pesantren bisa meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan tanpa harus menaikkan biaya secara signifikan. Contohnya, mengintegrasikan teknologi digital sebagai sarana pembelajaran jarak jauh yang efektif dan efisien.

3. Mengutamakan inovasi nilai (*value innovation*)

Inovasi nilai menjadi inti BOS, yaitu menciptakan nilai baru bagi santri, wali santri, dan masyarakat. Misalnya, membangun ekosistem pesantren yang mandiri secara ekonomi melalui unit usaha yang dikelola santri.

4. Mengikuti urutan strategis yang tepat

BOS mengajarkan bahwa setiap strategi harus dirancang secara sistematis, mulai dari menciptakan utilitas, menetapkan harga, mengelola biaya, dan menjamin adopsi strategi oleh pemangku kepentingan.

Beberapa alat dalam *Blue Ocean Strategy* yang dapat digunakan untuk menganalisis dan merancang strategi pengembangan pondok pesantren antara lain:

a. Strategy Canvas

Digunakan untuk memetakan posisi pondok pesantren terhadap lembaga lain dalam hal program pendidikan, fasilitas, pendekatan pembelajaran, dan layanan tambahan. Hal ini membantu melihat area mana yang bisa ditingkatkan atau diciptakan.

b. Four Actions Framework (Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid)

Alat ini membantu pesantren untuk:

1. Mengeliminasi program/usaha yang tidak memberikan nilai tambah,
2. Mengurangi hal-hal yang membebani tanpa hasil signifikan,

3. Meningkatkan aspek yang bernilai tinggi bagi santri,
4. Menciptakan hal-hal baru yang belum ditawarkan lembaga lain.

c. Buyer Utility Map

Dalam konteks pesantren, ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan wali santri, santri, dan masyarakat sebagai “konsumen” pendidikan, guna menyusun program yang lebih responsif dan adaptif.

C. Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam Pengembangan Pesantren

Implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam konteks pengembangan pondok pesantren merupakan upaya inovatif untuk menciptakan ruang baru dalam layanan pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada persaingan, tetapi juga pada penciptaan nilai yang lebih unggul dan sesuai kebutuhan masyarakat. Kim dan Mauborgne menjelaskan bahwa implementasi BOS menekankan pembaruan strategi melalui penciptaan diferensiasi yang kuat sekaligus efisiensi biaya sehingga lembaga mampu menghadirkan pelayanan berkualitas tanpa terbebani persaingan yang melelahkan. Dalam lingkungan pesantren, implementasi strategi ini diaplikasikan melalui pembenahan manajemen kelembagaan, penguatan kurikulum yang lebih inovatif, dan pemberdayaan sumber daya manusia agar memiliki nilai kompetitif baik di bidang keagamaan maupun keterampilan hidup.

Pesantren dalam sejarahnya telah menjadi lembaga pendidikan Islam yang memiliki daya *survive* tinggi karena mampu beradaptasi tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar. Prinsip BOS yang berbasis inovasi nilai sejalan dengan spirit tajdid (pembaruan dalam Islam) yang selalu mengutamakan maslahat. Rasulullah SAW bersabda dalam HR. Abu Dawud:

إِنَّ اللَّهَ يَبْعَثُ لِهَذِهِ الْأُمَّةِ عَلَى رَأْسِ كُلِّ مِائَةِ سَنَةٍ مَنْ يُجَدِّدُ لَهَا دِينَهَا

Artinya: “Sesungguhnya Allah akan membangkitkan bagi umat ini pada setiap awal seratus tahun, seseorang yang akan memperbarui urusan agama mereka.”³²

Hadits tersebut menunjukkan bahwa pembaruan (*innovation*) adalah bagian dari ajaran Islam, khususnya dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah. Implementasi BOS menjadi salah satu bentuk tajdid dalam ranah pendidikan pesantren, yaitu pembaruan strategi dengan tetap menjaga prinsip syar’i.

Dalam penerapannya, *Blue Ocean Strategy* memiliki empat langkah sistematis yang dituangkan dalam ERRC *Grid*—*Eliminate* (menghilangkan), *Reduce* (mengurangi), *Raise* (meningkatkan), dan *Create* (menciptakan). Pada pesantren, tahap *eliminate* dapat berarti menghilangkan pola pembelajaran yang tidak lagi efektif di era digital atau pengelolaan manajemen yang terlalu tradisional hingga menghambat perkembangan. Tahap *reduce* dapat diterapkan dengan mengurangi kegiatan yang kurang relevan dengan kebutuhan kompetensi santri saat ini. Tahap *raise* berfokus pada peningkatan kualitas kurikulum, fasilitas, dan kompetensi ustadzah untuk mencetak lulusan yang unggul akhlak dan berdaya saing global. Tahap *create* menjadi inti dari inovasi pesantren dalam menghadirkan program pendidikan baru yang berlandaskan nilai Islam. Semua langkah ini sejalan dengan prinsip *ishlah* (perbaikan) dan *ihsan* (kesempurnaan) yang sangat ditekankan dalam Islam, sebagaimana firman Allah dalam Al Qur’an Surat Al-Qashash ayat 77

³² Abu Dawud Sulaiman bin al-Asy'ats, *Sunan Abi Dawud*, Juz 4 (Beirut: Dar al-Kitab al-Arabi, n.d.), h. 109.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ

كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Tarjamahnya: “Carilah dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu kebahagiaan negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari dunia.”

Ayat tersebut memberikan dasar bahwa strategi pengembangan pesantren harus mengutamakan keseimbangan antara keberhasilan spiritual dan keunggulan duniawi melalui profesionalisme pengelolaan.

Implementasi *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam pengembangan pesantren pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan mutu lembaga secara berkelanjutan melalui penciptaan nilai baru yang relevan dengan kebutuhan umat dan perkembangan zaman. Dalam konteks pendidikan pesantren, mutu tidak hanya dipahami sebagai kualitas akademik, tetapi juga mencakup mutu akhlak, spiritualitas, tata kelola kelembagaan, serta daya saing lulusan. BOS memberikan pendekatan strategis agar pesantren mampu melakukan pembaruan tanpa terjebak pada pola persaingan yang tidak produktif, sekaligus tetap menjaga jati diri dan nilai-nilai keislaman.

Peningkatan mutu pesantren melalui BOS dapat dilihat pada aspek pengelolaan lembaga, kurikulum, dan sumber daya manusia. Pesantren didorong untuk mengeliminasi dan mengurangi praktik-praktik pengelolaan yang tidak efektif, serta meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Pada saat yang sama, pesantren menciptakan program-program inovatif yang memberikan nilai tambah bagi santri dan masyarakat. Upaya ini sejalan dengan prinsip itqan (profesionalitas dan ketelitian) dalam Islam, sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُفْتَنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sebaik-baiknya (profesional).” (HR. Baihaqi)³³

Hadis tersebut menegaskan bahwa peningkatan mutu dalam setiap aktivitas, termasuk pengelolaan pendidikan pesantren, merupakan tuntutan ajaran Islam. Dengan demikian, implementasi BOS menjadi sarana strategis untuk mewujudkan pengelolaan pesantren yang lebih profesional dan bermutu.

Dalam aspek kurikulum dan proses pendidikan, BOS mendorong pesantren untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu keagamaan, tetapi juga penguatan keterampilan hidup dan karakter santri. Pendekatan ini selaras dengan prinsip ihsan, yaitu melakukan sesuatu secara optimal dan berkualitas. Allah SWT berfirman dalam Al Qur’ am Surat Al-Mulk ayat 2:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Tarjamahnya: “(Allah) yang menciptakan mati dan hidup untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang paling baik amalannya.”

Ayat ini menegaskan bahwa kualitas amal (ahsanu ‘amala) menjadi tolak ukur utama, bukan sekadar kuantitas. Oleh karena itu, peningkatan mutu pesantren harus diarahkan pada kualitas hasil pendidikan yang unggul secara moral, intelektual, dan sosial.

Selain itu, implementasi BOS juga berkontribusi pada peningkatan mutu tata kelola pesantren melalui prinsip islah (perbaikan berkelanjutan). Pesantren dituntut untuk terus melakukan evaluasi dan pembaruan agar mampu menjawab

³³ Abu Bakar Ahmad bin al-Husain al-Baihaqi, *Syua’bul Iman*, Juz 7 (Riyadh: Maktabah al-Rusyd, 2003), h. 249, No. 4931.

tantangan zaman. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Al Qur'an Surat Hud ayat 88:

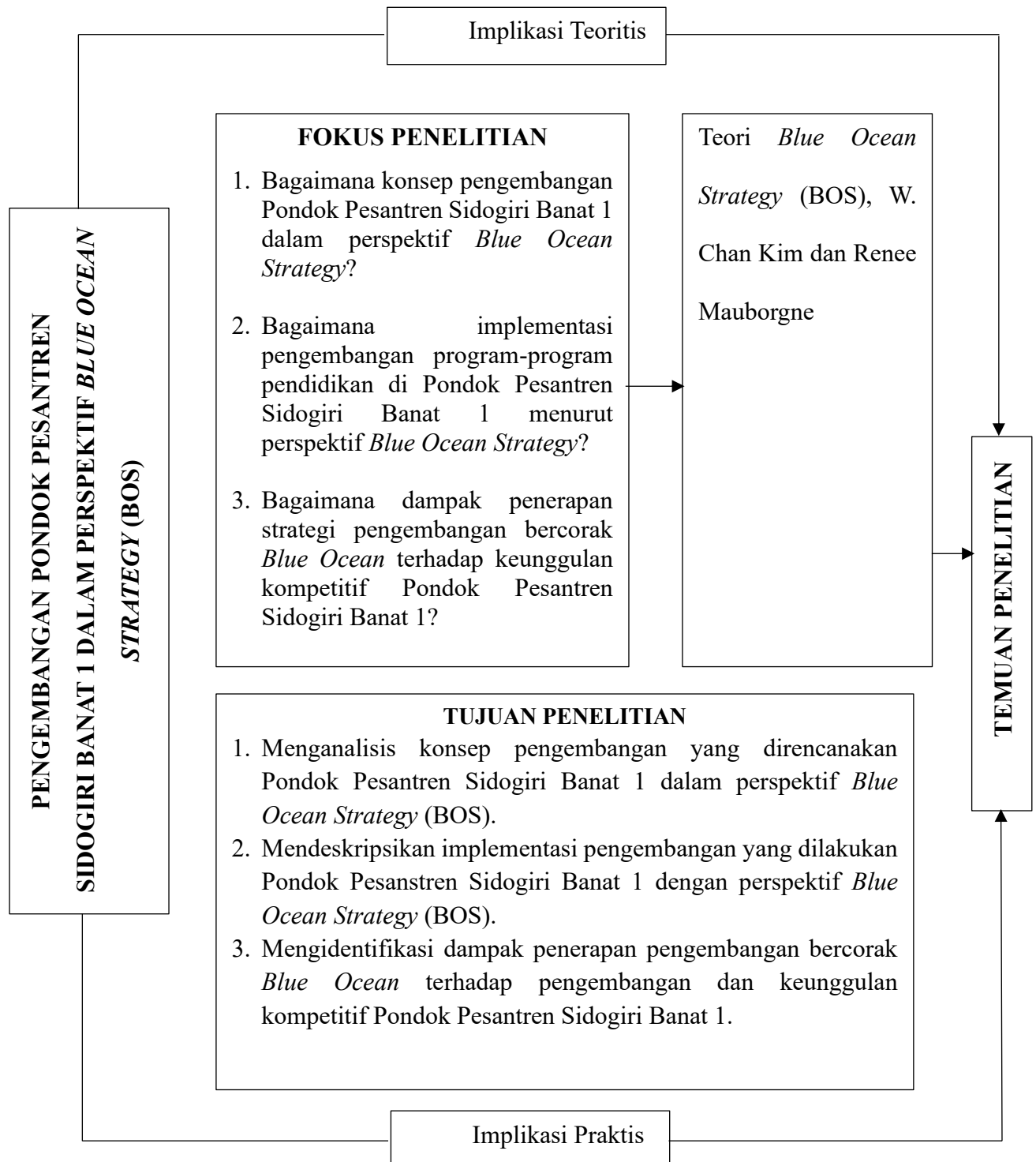
إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ

Tarjamahnya: “Aku tidak bermaksud kecuali melakukan perbaikan semampuku.”

Ayat tersebut memberikan landasan normatif bahwa upaya perbaikan dan peningkatan mutu merupakan kewajiban moral yang harus dilakukan secara terus-menerus, termasuk dalam pengelolaan pendidikan pesantren.

Implementasi *Blue Ocean Strategy* menjadi sangat penting bagi pesantren seperti Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, yang berpotensi membangun diferensiasi unik melalui pelaksanaan pendidikan formal dan non-formal tanpa mengubah tradisi pondok pesantren salaf dengan inovasi layanan pendidikan perempuan, kewirausahaan, dan penguatan jiwa kepemimpinan dalam manajemen pesantren. Upaya ini akan mempertegas posisi pesantren bukan hanya sebagai lembaga pendidikan tradisional, melainkan sebagai pelopor inovasi yang melahirkan generasi muslimah berdaya saing tinggi, tanpa kehilangan identitas dan barakah keilmuan pesantren.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Herdiansyah³⁴, penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan memahami secara alami suatu fenomena dalam konteks sosial tertentu. Dimana dalam prosesnya mengedepankan interaksi secara langsung dan mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Memahami suatu fenomena sosial dengan penelitian kualitatif dilakukan dengan cara pengumpulan data secara langsung di *setting* asli fenomena sosial tersebut berada. Hal tersebut ditujukan untuk memperoleh pemahaman suatu fenomena sosial yang alami atau asli.

Dengan penelitian kualitatif penulis akan mencoba pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam mempertahankan eksistensinya. Proses pengumpulan data akan dilakukan secara langsung di lokasinya, yaitu di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Penulis akan mengumpulkan data berdasarkan pengalaman dan gambaran yang didapatkan secara langsung dari subjek dan objek penelitian. Pandangan mengenai strategi pengelolaan pondok pesantren tersebut akan diambil berdasarkan sudut pandang subjek atau orang-orang yang terlibat dalamnya, selain itu gambaran sosial akan diperoleh dari deskripsi mengenai proses pengelolaan dan pembelajaran yang berlangsung di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 yang merupakan gambaran dari objek penelitian.

³⁴ H Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010).

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Menurut Rober K Yin Studi kasus adalah inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata yang membutuhkan multisumber bukti. Hal tersebut disebabkan oleh keberadaan fenomena dan konteks tidak dipisahkan dan tidak tampak dengan tegas.³⁵

Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan-nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus.³⁶

Dengan beberapa definisi mengenai studi kasus di atas dapat difahami bahwa pendekatan studi kasus merupakan pendekatan penelitian yang berupaya mengkaji suatu fenomena dengan cara menggali kasus yang merupakan konteks kehidupan nyata kontemporer.

Penelitian dengan pendekatan studi kasus dimulai dengan mengidentifikasi satu kasus yang spesifik. Suatu kasus dibatasi atau dideskripsikan dalam parameter tertentu, misalnya tempat dan waktu yang spesifik.³⁷ Kasus dalam penelitian ini adalah penyelenggaraan program-program pembelajaran pengembangan pondok pesantren yang selama ini berjalan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Kasus tersebut merupakan kasus yang spesifik karena dibatasi oleh tempat dan waktu. Pelaksanaan studi kasus dalam penelitian ini ditujukan untuk memahami fenomena pengembangan pondok pesantren yang merupakan konteks kehidupan nyata kontemporer.

³⁵ Robert K Yin, *Studi Kasus Desain Dan Metode* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008).

³⁶ John W Cresswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Antara Lima Pendekatan*, 3rd ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

³⁷ Cresswell.

Ketika mengkaji fenomena dengan menggali kasus yang merupakan konteks kehidupan nyata kontemporer perlu memilih tipe studi kasus yang disesuaikan dengan tujuan penelitian itu sendiri. Tipe studi kasus yang dipilih dalam penelitian ini adalah studi kasus instrumental tunggal. Menurut Stake dalam Creswell³⁸ dalam studi kasus instrumental tunggal peneliti memfokuskan pada satu isu persoalan, kemudian memilih kasus terbatas untuk mengilustrasikan persoalan ini. Penulis akan mengkaji pengembangan pondok pesantren dengan memilih satu kasus yang sesuai, yaitu pengembangan yang selama ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 yang merupakan salah satu pondok pesantren putri yang ada di Desa Sidogiri, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan.

Alasan penulis menggunakan tipe studi kasus instrumental tunggal adalah pengembangan pondok pesantren ini bukan merupakan kasus yang unik atau instrinsik karena pengembangan ini telah banyak terjadi berbagai Lembaga Pondok Pesantren. Hal yang membedakan kasus pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dengan pondok pesantren lainnya adalah keberadaan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 yang terletak di Desa Sidogiri, dimana terdapat 6 pondok pesantren putri yang serupa di dekatnya sehingga persaingan yang terjadi antar Pondok Pesantren terlihat begitu jelas namun banat 1 masih bisa tetap mempunyai daya saing.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif sangatlah penting. Peneliti memiliki peran yang signifikan dalam keseluruhan proses penelitian. Peneliti tidak hanya berfungsi sebagai pengumpul data, tetapi juga sebagai instrumen utama yang

³⁸ Cresswell.

mempengaruhi keseluruhan proses penelitian, seperti pengumpulan data, analisis, dan interpretasi data. Proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang sedang diteliti merupakan hal yang paling utama. Keberadaan peneliti merupakan kunci dalam pengumpulan data.

Proses interaksi komunikasi mendalam antara peneliti dengan fenomena dilakukan dengan memahami atau menggali data pada subjek dan objek penelitian. Hal tersebut ditujukan untuk memperoleh pandangan atau pendapat asli subjek dan gambaran asli mengenai objek penelitian. Pemahaman dari suatu fenomena sosial diperoleh dari sudut pandang subjek sebagai pelaku dalam fenomena tersebut dan gambaran asli mengenai objek penelitian berasal dari deskripsi mengenai *setting* suatu fenomena sosial yang menggambarkan suatu kondisi sosial yang ada.

Dalam penelitian ini, langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti di lapangan sebagai berikut:

1. Melakukan observasi awal guna memperoleh gambaran umum objek penelitian. Hal tersebut dilakukan dengan cara menemui pengurus pondok pesantren sekaligus menyampaikan permohonan izin penelitian.
2. Membuat desain rangkaian penelitian yang akan digunakan sebagai acuan selama penelitian.
3. Masuk lokasi pesantren guna mengamati lingkungan pesantren sekaligus membuat janji (mengatur waktu pengumpulan data) dengan subjek penelitian yang akan menjadi informan.
4. Selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data sesuai jadwal yang telah disepakati dengan informan.

C. Latar Penelitian

Latar penelitian adalah *Setting* penelitian dimana terdapat subjek dan objek penelitian. Penentuan lokasi penelitian sangat penting karena berhubungan dengan data-data yang harus dicari sesuai dengan fokus yang ditentukan. Latar penelitian

juga menentukan apakah data bisa diambil dan memenuhi syarat baik volumenya maupun karakter data yang dibutuhkan dalam penelitian. Pertimbangan geografis serta sisi praktis seperti waktu, biaya, tenaga akan menentukan latar penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 yang beralamat di Desa Sidogiri, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan oleh keberadaan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan satu-satunya pondok pesantren putri tertua, selain itu jumlah santri barunya terus meningkat ditengah-tengah persaingan, dibandingkan pondok pesantren putri lainnya yang ada di Desa Sidogiri. Sehingga kajian mengenai strategi pengembangan pondok pesantren dengan perspektif *Blue Ocean Strategy* bisa memperoleh deskripsi yang lengkap dan mendalam.

D. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek dan subjek yang sedang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi yang dilakukan penulis di lapangan, data primer ini dapat berupa deskripsi fenomena yang berkaitan dengan pengembangan yang selama ini dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari buku-buku, jurnal penelitian yang relevan, dokumen yang berupa berkas administrasi, foto, struktur organisasi Lembaga, data ketenaga kerjaan di lembaga dan informasi yang dipublikasikan di media *online* yang berkaitan dengan pengembangan yang selama ini dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek-subjek yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengembangan yang selama ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Pertama, pimpinan pondok pesantren putri yang menjadi tokoh sentral dalam pengembangan, yaitu Ibu Nyai Fatimatuz Zahro. Beliau adalah putri dari K.H Muhammad Abdul Basith yang diberi kepercayaan untuk mengelola Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Kedua, pengurus pondok pesantren putri yang dalam struktur organisasi pondok menjadi pelaksana dalam menjalankan ide-ide pengembangan yang berasal dari pimpinan pondok. Ketiga, Santri yang memperoleh manfaat atas pengembangan program-program pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Wawancara

Menurut Moleong dalam Herdiansyah³⁹ “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut”. “Secara keseluruhan, wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan.”⁴⁰ Wawancara dilakukan dengan bertanya pada pelaku/subjek yang berhubungan dengan suatu peristiwa atau kasus yang sedang diteliti. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara ini

³⁹ Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*.

⁴⁰ Yin, *Studi Kasus Desain Dan Metode*.

digunakan untuk memperoleh informasi mengenai fakta-fakta yang terjadi pada peristiwa atau kasus tersebut.

Penelitian ini akan menggunakan wawancara bertipe *open-ended*, karena menurut Yin⁴¹, “yang paling umum, wawancara studi kasus bertipe *open-ended*, dimana penulis bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai peristiwa yang ada”. Wawancara tersebut akan dilakukan dengan bertanya pada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam manajemen strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, seperti pimpinan pesantren, pengurus, guru/ustadzah, santri dan wali santri jika relevan. Wawancara tersebut dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi mengenai fakta-fakta pengelolaan pondok pesantren yang selama ini terjadi dan opini mereka (informan) mengenai pelaksanaan dan capaian yang dirasakan selama terlibat dalam kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Tabel 11 Instrumen Wawancara

No	Informan	Tema Wawancara
1	Pimpinan / Pengurus Pesantren	- Informasi tentang langkah awal perumusan strategi - Strategi diferensiasi pesantren - Unsur <i>Eliminate, Reduce, Raise, Create (ERRC)</i> dalam kebijakan - Langkah operasional pelaksanaan strategi di kelas & kegiatan pesantren - Bentuk inovasi program dan layanan pendidikan - Perubahan metode, kurikulum, dan sistem pembelajaran - Kendala dan solusi implementasi strategi - Persepsi pimpinan, Pengurus, dan ustadzah/guru terhadap peningkatan mutu pendidikan - Dampak strategi terhadap daya saing pesantren

⁴¹ Yin, Studi Kasus Desain Dan Metode.

		- Perubahan citra dan kepercayaan masyarakat
2	Ustadzah	- Persepsi ustadzah/guru terhadap peningkatan mutu pendidikan - Dampak strategi terhadap daya saing pesantren - Perubahan citra dan kepercayaan masyarakat - Pengalaman mengajar
3	Santri	- Alasan mengapa memilih Banat 1 untuk tempat mencari ilmu - Tanggapan dan Pengalaman Santri dalam memperoleh manfaat atas program-program Pendidikan dalam pesantren
4	Wali Santri	- Alasan memilih pesantren - Persepsi terhadap program dan layanan pendidikan - Dampak pendidikan selama di pesantren terhadap anak - Kepercayaan dan citra pesantren Harapan dan masukan

2. Observasi

Menurut Cartwright dan Cartwright dalam Herdiansyah⁴² Observasi didefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Dengan berasumsi bahwa fenomena yang diminati tidak asli historis, beberapa pelaku dan kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi.⁴³ Dengan begitu maka observasi dilakukan pada beberapa pelaku dan kondisi sosial yang ada untuk mendapatkan gambaran mengenai fenomena yang sedang diteliti. Hasil dari observasi tersebut berupa catatan lapangan yang mampu melengkapi data yang berasal dari teknik pengumpulan data lainnya, artinya dengan hasil observasi data yang diperoleh bisa digambarkan secara menyeluruh.

⁴² Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*.

⁴³ Yin, *Studi Kasus Desain Dan Metode*.

Di lapangan penulis akan mencoba mengamati fenomena yang ada dengan menggunakan kelima indra yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan dengan cara terlibat secara langsung, penulis akan datang ke pondok pesantren sidogiri banat 1 untuk mengamati lingkungan dan fasilitas, kegiatan belajar mengajar, interaksi dan budaya pesantren di dalamnya. Dengan hadir secara langsung, penulis bisa memperoleh gambaran aktivitas para subjek penelitian dalam berkegiatan yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pengembangan yang selama ini dilakukan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Teknik pengumpulan data studi dokumentasi ini akan dilakukan peneliti dengan mengumpulkan data dari berbagai referensi yang berkaitan yaitu, data penerimaan santri baru, struktur organisasi, kurikulum, data pendidik dan tenaga kependidikan, jurnal penelitian yang berkaitan, informasi yang termuat di media *online*, dan sebagainya.

“Untuk studi kasus, penggunaan dokumen yang paling penting adalah untuk menambah bukti dari sumber-sumber lain”⁴⁴. Jadi data yang akan diperoleh dari studi dokumentasi ini berfungsi untuk lebih memantapkan hasil penelitian, karena seperti yang telah disampaikan oleh Yin dalam penelitian studi kasus peneliti harus menggunakan berbagai sumber. Hal tersebut membuat hasil data yang diperoleh bisa menjawab pertanyaan penelitian dengan gambaran kasus yang lebih lengkap.

⁴⁴ Yin, Studi Kasus Desain Dan Metode.

F. Analisis Data

Analisis dilakukan pada data-data yang diperoleh dari lapangan guna menjawab pertanyaan penelitian. Analisis data dilakukan secara terus-menerus di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña dalam *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, yang mencakup tiga komponen utama yaitu data *condensation* (kondensasi data), data *display* (penyajian data), serta *conclusion drawing and verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan. Tahap ini dilakukan sejak awal pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus selama penelitian. Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dikodekan, dikategorikan, serta difokuskan pada aspek-aspek yang relevan dengan tujuan penelitian. Melalui proses kondensasi data, peneliti dapat menajamkan fokus penelitian dan mempermudah pemahaman terhadap data yang kompleks.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan proses penyusunan data yang telah dikondensasi ke dalam bentuk yang terorganisasi dan sistematis sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan. Data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, matriks, atau bagan, yang menggambarkan pola, hubungan antar kategori, serta temuan

penelitian. Penyajian data ini membantu peneliti dalam memahami keseluruhan data secara komprehensif dan memudahkan proses analisis lanjutan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan proses interpretasi makna data untuk menemukan pola, hubungan, dan tema-tema utama yang berkaitan dengan fokus penelitian. Kesimpulan yang diperoleh bersifat sementara dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung. Verifikasi dilakukan melalui pengecekan ulang data, triangulasi sumber dan teknik, serta diskusi dengan informan atau pihak terkait guna menjamin keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian.

G. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, keabsahan data dilakukan dengan penerapan teknik triangulasi. Triangulasi digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan kredibilitas data dengan memeriksa konsistensi dan kebenaran informasi yang diperoleh dari berbagai sudut pandang. Menurut Yin⁴⁵, triangulasi dalam studi kasus sangat penting karena memungkinkan peneliti untuk menguji keandalan data melalui penggunaan berbagai sumber dan metode pengumpulan data sehingga temuan penelitian menjadi lebih kuat dan meyakinkan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik data yang diperoleh dari berbagai informan yang terlibat langsung dalam kasus yang diteliti, seperti informan utama dan informan pendukung, serta sumber data lain berupa dokumen, arsip, atau catatan resmi yang relevan. Selain itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan melalui berbagai teknik pengumpulan

⁴⁵ Yin., Studi Kasus Desain Dan Metode.

data, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, untuk memastikan kesesuaian dan konsistensi temuan penelitian. Peneliti juga menerapkan triangulasi waktu dengan melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda guna melihat stabilitas data serta menghindari bias yang disebabkan oleh kondisi situasional tertentu.

Melalui penerapan triangulasi tersebut, peneliti berupaya meminimalkan subjektivitas, memperkuat kepercayaan terhadap data, serta memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar merepresentasikan kondisi nyata dari kasus yang diteliti. Dengan demikian, hasil penelitian studi kasus ini diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan keabsahan yang tinggi serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 adalah salah satu pondok pesantren putri yang ada di desa Sidogiri, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan. Pondok Pesantren ini didirikan oleh KH. Kholil Nawawi dan Nyai Hj. Asmah Kholil pada tahun 1962 M. Selanjutnya, Pada tahun 1978 dengan diprakarsai oleh KH. Siroj Nawawi serta KH. Muhammad Nahrowi pondok pesantren ini diberi nama Banat 1, sehingga sampai saat ini dikenal dengan nama Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memiliki luas kurang lebih 3 hektar dengan 2 Musholla, 59 asrama, dan 3 gedung sekolah. Saat ini, terdapat sekitar 3.898 santri. Adapun tenaga pendidik yang mengajar ada 244, yang diantaranya 162 ustadzah yang mengajar madrasah diniyah, 55 Guru PKPPS, dan 27 Dosen STEBI.

Visi dan Misi Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 Sebagaimana hasil dokumentasi peneliti dari pesantren sebagai berikut:

Visi: Terciptanya generasi Muslimah yang berilmu, bertaqwa dan berprestasi, serta *tafaqquh fiddin*, berpegang teguh pada ajaran *Ahlussunnah wal Jamaah*.

Misi: Mengutamakan sumber belajar yang berkaitan dengan ilmu taqwa dan *As-Salafus Sholih*

Dengan visi dan misi di atas menggambarkan bahwa Banat 1 memegang teguh prinsip salaf dan ajaran *Ahlussunnah wal Jamaah*. Selain itu, Pengajaran kitab-kitab klasik menjadi pendidikan inti dalam proses pembelajaran santri. Sistem

pendidikan yang diterapkan di pesantren adalah salafiyah murni dan pendidikan formal.

Pondok pesantren sidogiri banat 1 merupakan pondok pesantren tetua diantara pondok pesantren putri lainnya yang ada di Desa Sidogiri. Pada mulanya sistem pendidikan madrasah yang ada hanya Madrasah Miftahul Ulum Banat. Dimana sekolah madrasah diniyah tersebut merupakan sekolah bersama dengan semua pondok pesantren putri lainnya. Madrasah Miftahul Ulum Banat hanya sampai tingkat Ibtidaiyah. Selanjutnya pada tahun 1990 pondok pesantren Banat 1 mendirikan madin tingkat Tsanawiyah. Wajardikdas atau PKPPS didirikan pada tahun 2004 dan Selanjutnya STEBI pada tahun 2015.

Dalam konteks pengelolaan pesantren dengan karakteristik yang khas, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menerapkan struktur organisasi yang dirancang untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan, pembagian tugas, dan pengelolaan sumber daya secara sistematis. Adapun struktur organisasinya sebagai berikut:

Struktur Kepengurusan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 Periode 2025-2026

Pengasuh	: K.H. Muhammad Abdul Basith
Dewan Penasehat	: K.H. Muntasyar Hasyim Kyai Labib Abu Bakar K.H. Cholil Nawawi Gus Muhammad Ali Akbar Muhammad Gus Muhammad Kholil Muhammad
Ketua Umum	: Ning Hj. Fatimatuz Zahro' Muhammad
Wakil Ketua Umum	: U Rizqiyatul Kamila G4 U Rif'atus Sa'adah G4 U Imamah Maghfirotika G4
Ketua I (Madrasah)	: Ning Khodijah Kubro Muhammad

	U Naili Ainur Rohma K4 U Rizqiyatul Kamila G4
Ketua II (Keshatan+Kebersihan)	: Ning Syarifah Hasbiyah Muhammad U Lailatul Badi'ah G3 U Faridatur Rifqiah G3 U Ruwaida G2
Ketua III (Sekretaris)	: Ning Muyassaroh Ning Lailiyatul Afifah U Chilmi Rochmatus Sa'diyah G3 U Madarus Sa'adatain G2 U Dita Maulida Hari G2
Ketua IV (Bendahara)	: Ning Hj Fatimatuz Zahro' Muhammad Ning Syarifah Hasbiyah Muhammad U Irodatul Muthoharoh G4 U Luluk Mukarromah G3 U Mar'atun Naqiyah G3 U Hilyatun Nisa' G3
Ketua V	: Ning Masithoh Abdulloh Siradj U Navisatus Sa'diyah G4 U Masluhi
Keamanan Ma'had	: U Balqis Sima A4 U Rini Amelia K4 U Hafidhotul Jannah K4 U Niswatul Hikmah K4 U Sa'adah Salamah A4 U Antahillum Maulana B2 U Lailatul Bahriyah G2
Kemanan Panggilan	: U Maulia Maharani G3 U Nur Aini Wulandari K4 U Ainul Fitriyah B2
Keamanan Luar	: U Choironi U Kholilah U Halimatus Sa'diyah U Dzawil Karimah Segenap Asatidzah LPPS

Struktur organisasi Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memiliki tiga komponen diantaranya:

1. Pengasuh yang dibantu oleh majelis keluarga berfungsi sebagai badan hak pengasuh yang mempunyai wewenang menetapkan haluan pondok pesantren sidogiri banat 1
2. Pengurus sebagai tenaga pelaksanan yang terdiri dari para ustadzah yang masih mukim di pondok pesantren.
3. Ustadzah dan atau santri.

Pondok pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan pondok pesantren salafiyah. Meskipun Banat 1 sudah membuka sekolah formal dan non formal namun berbagai jenis kegiatan kesalafiyahan di pesantren ini masih tetap dipertahankan. Adapun jenis kegiatan tersebut diantaranya:

Sholat Berjamaah dilakukan setiap sholat lima waktu. Kegiatan ini dilakukan di mushalla pondok. Sholat berjamaah dilakukan oleh seluruh santri dari kelas Sifir hingga Ustadzah (santri yang sudah lulus Tsanawiyah) tanpa terkecuali. Sholat Tahajjud dan witr berjamaah dilakukan di setiap asrama, pelaksanaannya dipimpin oleh ketua asrama masing-masing. Sholat Tasbeih berjamaah dilakukan satu bulan sekali tepatnya Jum'at Legi jam 08.00 pagi. Kegiatan ini dilakukan oleh seluruh santri dan dilaksanakan di mushalla.

Pengajian Kitab Kuning yang dijadwalkan setiap selesai sholat Subuh, Dzuhur, Ashar, dan Isya' berjamaah. Adapun pengajian kitab kuning ini ada yang diasuh oleh Kyai/ majlis pengasuh, dan ada yang dibacakan ustadzah-ustadzah yang ditugaskan oleh pengurus dan disetujui oleh pengasuh. Pengajian kitab kuning dikelompokkan menjadi 3 berdasarkan kelas madrasah diniyah. Pengajian kitab kuning yang diampu oleh pengasuh merupakan kegiatan inti yang diikuti oleh santri kelas 5 & 6 Ibtidaiyah, santri 1-4 Tsanawiyah, dan ustadzah atau santri yang sudah

lulus Tsanawiyah. kegiatan mengaji kitab kuning oleh pengasuh dilakukan di musholla barat. Adapun materi pengajian kitab kuning oleh pengasuh diantaranya adalah: *Ihya' Ulumuddin*, *Fathul Mu'in*, *Mukhtasar*, (pagi), *Tafsir jalalain*, (siang), *Jami'us Shaghir* (sore), dan *Tanqihul Qoul* (malam). Pengajian kitab kuning yang dibacakan oleh ustadzah dibagi menjadi 2 yaitu di musholla timur dan aula lantai 4. Kegiatan ngaji kitab kuning di musholla timur diikuti oleh santri kelas 4 Ibtidaiyah, kelas 3&4 Isti'dadiyah. Sedangkan di aula lantai 4 diikuti oleh santri kelas 1-3 Ibtidaiyah, dan santri kelas sifir – 2 Isti'dadiyah. Materi pengajian tersebut adalah kitab-kitab kecil dalam bidang Fikih, Akhlak, Nahwu dan lainnya. Metode yang digunakan adalah *sorogan*, *bandongan*, dan ada juga pendidikan cara baca kitab.

Bimbingan Fasholatan yang dijadwalkan setiap satu minggu sekali, yaitu setiap hari jum'at. Kegiatan ini dilaksanakan oleh santri baru selama satu tahun awal masuk pesantren. Pelaksanaannya dilakukan di gedung sekolah. Bimbingan fasholatan ini dilakukan guna menyempurnakan praktik dan bacaan sholat santri baru, pembelarnya tentang *ubudiyah* serta tata cara dan bacaan mulai dari bersuci (wudhu), sholat, hingga do'a setelah sholat.

Belajar bersama atau yang sering disebut Musyawarah dilakukan setiap hari ketika tidak ada pengajian kitab kuning, yaitu jam 20.20 – 22.45 WIB. Kegiatan ini dilakukan berdasarkan pengelompokan kelas madrasah diniyah. Pelaksanaan kegiatan ini dilakukan oleh seluruh santri yang masih sekolah madrasah.

2. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa pada awalnya pesantren ini merupakan pesantren salaf yang

mempertahankan tradisi pembelajaran kitab kuning secara murni tanpa adanya integrasi dengan pendidikan umum. Program pendidikan yang diselenggarakan hanya pendidikan madrasah diniyah tingkat ibtidaiyah, hanya sampai kelas 6 dan tidak ada jenjang selanjutnya. Pada tahun 1990 pondok pesantren Banat 1 mendirikan madin tingkat Tsanawiyah. hal tersebut ditujukan untuk memberikan kesempatan bagi santri untuk melanjutkan pendidikan agama mereka secara lebih mendalam tanpa harus berpindah ke lembaga lain.

Selanjutnya, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 mendirikan madrasah Isti'dadiyah agar mempersingkat masa belajar santri dengan kurikulum yang benar-benar disusun sendiri oleh banat 1. Dengan adanya madrasah isti'dadiyah, pendidikan diniyah tingkat awal lebih variatif santri tingkat awal bisa memilih madrasah diniyah ibtidaiyah atau isti'dadiyah dan setelah lulus dari salah satu pilihan tersebut bisa melanjutkan ke tsanawiyah.

Setelah lulus tsanawiyah ada program tugas tapi tidak semua santri yang lulus Khidmah keluar ada yang di dalam pondok. Program tugas, yaitu program pengabdian bagi santri yang telah lulus untuk menjadi ustadzah. Program ini tidak hanya menjadi sarana penguatan kompetensi santri, tetapi juga menjadi bagian dari sistem kaderisasi internal pesantren. Setelah lulus dari tsanawiyah dan berkhidmah satu tahun, jika belum berhenti mondok santri tersebut menjadi ustdzah yang mengajar di sekolah madrasah diniyah. Dari kinerja selama menjadi ustadzah tidak menutup kemungkinan mereka untuk menjadi pengurus pesantren. Mengingat pengurus pesantren merupakan ustadzah yang mukim di pondok semua bukan alumni atau tenaga profesional dari luar pesantren.

Pesantren mulai mengalami perubahan yang cukup signifikan ketika jumlah santri mengalami penurunan sekitar tahun 1998 hingga 2000an. Penurunan ini menjadi titik awal munculnya kesadaran dari pihak pengasuh akan pentingnya melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam merespons kondisi tersebut, pengasuh tidak serta merta melakukan perubahan secara instan, melainkan melakukan pendekatan dengan menggali informasi dari alumni. Melalui komunikasi tersebut, diperoleh informasi bahwa sebagian masyarakat mulai mempertimbangkan aspek pendidikan umum dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak-anak mereka.

“Waktu itu saya cuma membantu-bantu umik nerima tamu karena memang pengasuhnya umik dan saya di belakang layar....Terus tahun 98 saya menikah disitu tetap saya belajar sambil belajar sambil saya ngajar. Waktu itu ngajarnya kelas 3. Kemudian yang saya lihat anak-anak itu semakin sedikit. Jadi sebelum 98 itu ada sekitar 700 anak, 600–700 santri. Ketika 99 sampai 2000–2001 itu sekitar kurang lebih tinggal 300 santri. Sangat berkurang. Buktinya apa? Di musola ini hanya berapa meter itu dikurangi pentas terus disini tempat ustada disini cuma anak-anak itu tidak turun. Anak-anak maksudnya di musola itu tidak turun tidak sampai meluber ke bawah sedangkan mushola kan agak kecil tidak begitu besar sekitar 300an anak-anak. Nah dari situ saya bertanya sama alumni-alumni yang anaknya sudah besar-besar “mana anaknya?” Anaknya kan sudah waktunya mondok kemana? Nah mereka jawabannya kebanyakan di Jombang, di Jember, di Malang yang notabene itu semua ada formalnya. Nah dalam pemikiran saya, dalam hati saya jangan-jangan orang-orang ini mencari formal, mencari ijazah.”

Berdasarkan informasi tersebut, pengasuh kemudian mulai menyadari bahwa keberadaan pendidikan umum menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Namun demikian, dalam proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan program pendidikan umum, pesantren tetap berupaya mempertahankan identitasnya sebagai pesantren salaf. Hal ini terlihat dari prinsip yang dipegang

bahwa pendidikan umum harus menyesuaikan dengan sistem pesantren, bukan sebaliknya.

Proses perumusan pengembangan dilakukan melalui forum majlis pengasuh yang menjadi pusat pengambilan keputusan di pesantren. Dalam forum tersebut, dilakukan diskusi secara kolektif untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan pengembangan yang dapat dilakukan. Hasil dari majlis pengasuh diputuskan untuk memasukkan pendidikan umum yang bisa disesuaikan dengan kegiatan pesantren. Selanjutnya, majlis pengasuh meminta alumni yang dianggap memiliki kapasitas dan kompetensi dalam bidang pendidikan untuk terlibat, dalam merancang dan menjalankan program-program baru.

“Setelah tahu keadaan bahwa anak-anak alumni itu disekolah umum, saya berfikir perlu ada pendidikan umum, selanjutnya ketika kumpul dengan abah dan umik pada waktu itu saya menyampaikan itu. kami bahas bersama. Dari situ kemudian diputuskan untuk saya tanya-tanya caranya mendirikan dan saya mencoba perizinannya, namun percobaan pertama gagal selanjutnya memanggil alumni yang mungkin bisa untuk membantu menjalankan programnya. Waktu itu dari alumni ada yang jadi guru kami panggil minta tolong mengurus perizinannya. Trus disampaikan kalau pengennya kita itu memepertahankan kesalafannya paling tidak 85 untuk agama dan pendidikan umumnya itu 15 saja.”

Hasil dari proses tersebut adalah munculnya beberapa unit-unit pendidikan yang menjadi tonggak perubahan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Unit pendidikan pertama adalah penyelenggaraan pendidikan kesetaraan melalui Wajardikdas atau yang biasa disebut Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS). Penyelenggaraan program ini memungkinkan santri memperoleh pendidikan umum tanpa harus meninggalkan sistem pesantren. Program ini dirancang sedemikian rupa agar tidak mengganggu kegiatan utama

pesantren, sehingga jadwal pembelajaran disesuaikan dengan aktivitas kepesantrenan.

Perkembangan berikutnya adalah pendirian sekolah tinggi pada tahun 2015. Lembaga ini didirikan dengan tujuan untuk memberikan keberlanjutan pendidikan bagi santri yang telah menyelesaikan pendidikan kesetaraan, sehingga mereka dapat melanjutkan studi tanpa harus keluar dari lingkungan pesantren.

“Kalau STEBI ini sebenarnya abah dan umik yang ingin ada STEBI ini. Soalnya waktu wajardikdas sudah jalan umik melihat santri yang sudah lulus dari pendidikan kesetaraan tidak punya tempat untuk melanjutkan kalau tetap ingin di pesantren. Kebanyakan dari mereka boyong setelah lulus ulya. Maka kami buat jenjang lanjutan agar mereka bisa terus belajar tanpa keluar dari lingkungan pesantren.”

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi, ditemukan bahwa strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak disusun dalam bentuk dokumen formal sebagaimana lembaga pendidikan modern pada umumnya. Pengembangan pesantren yang ada di Pondok Pesantren Banat 1 adalah diversifikasi pendidikan. Banat 1 berusaha melakukan pengembangan dengan cara memperluas layanan pendidikan yang ditawarkan, diantaranya dengan meningkatkan pendidikan madin hingga tsanawiyah, mendirikan isti'dadiyah, mendirikan wajardikdas dengan Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS), hingga mendirikan Sekola Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI)

Strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 berangkat dari konsep dan nilai dasar pesantren yang dianut secara turun-temurun, yaitu *tafaqquh fiddin, al-adabu fauqal 'ilmi*, barokah, kesederhanaan, kemandirian dan *zuhud*. Nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam pola pengembangan yang jelas dan konsisten melalui proses musyawarah, budaya pesantren, serta respons terhadap perubahan

kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, strategi pengembangan pesantren berorientasi pada upaya mempertahankan identitas pesantren salaf sekaligus menciptakan inovasi yang mampu menjawab tuntutan sosial tanpa menghilangkan karakter utama pesantren.

Konsep *tafaqquh fiddin* dipahami sebagai orientasi utama pesantren dalam pendidikannya. Semua program pendidikan yang dikembangkan di Banat 1 ini tetap diarahkan agar tidak menggeser posisi ilmu agama sebagai inti pembelajaran. Hal ini terlihat dari tetap dominannya pembelajaran kitab kuning, pengembangan madrasah diniyah, serta komposisi pembelajaran 85:15 yang memberikan porsi lebih besar kepada pendidikan agama dibandingkan pendidikan umum. Sesuai pernyataan Ibu Nyai Fatimatuz Zahro berikut:

“Kenapa kami tidak memilih sekolah formal saja? Karena menurut saya pondok formal dan pondok modern itu sudah banyak. Yang jarang itu sebenarnya pondok salaf. Tapi bagaimana sekiranya “menyelam sambil minum air”. Artinya, kita salafnya dapet mengacu ke agamanya kitab kuningnya dapet, sanadnya dapet kemudian ijazahnya juga dapet. Jadi artinya di sini mungkin kitabnya itu 85%, sedangkan pelajaran umum sekitar 15–20%. Jadi kita tidak mengacu pada formal saja tapi bagaimana mereka sekiranya dapat ijazah formal. Karena bagaimanapun pada zaman ini ijazah itu penting...Karena itu di Banat Satu tetap mendahulukan agama dan kitab kuning, lalu pendidikan umum hanya sebagai pendamping.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 mempertahankan independensinya melalui kebijakan pendidikan yang menempatkan sistem salaf sebagai orientasi utama pengembangan lembaga. Pengasuh menjelaskan bahwa pesantren tidak memilih menjadi sekolah formal sepenuhnya meskipun pendidikan formal semakin diminati masyarakat. Menurut beliau, lembaga pendidikan formal maupun pondok modern telah berkembang sangat banyak, sedangkan pesantren salaf justru semakin terbatas. Oleh karena itu, Banat 1 memilih mempertahankan karakter salaf dengan mengintegrasikan

pendidikan kesetaraan sehingga santri memperoleh dua manfaat sekaligus, yaitu penguasaan ilmu agama beserta sanad keilmuannya dan pengakuan administratif berupa ijazah formal.

Strategi tersebut digambarkan pengasuh dengan istilah "menyelam sambil minum air", ungkapan yang menurutnya paling pas untuk menjelaskan bagaimana dua kepentingan yang tampak bertentangan justru bisa berjalan beriringan tanpa mengorbankan identitas utama pesantren. Istilah ini bukan sekadar kiasan kosong, sebab dalam praktiknya benar-benar terlihat dari pembagian waktu dan penekanan kurikulum yang diterapkan sehari-hari. Prioritas kurikulum tetap diberikan pada pembelajaran kitab kuning dan ilmu-ilmu keislaman, dengan proporsi sekitar 85 persen dari keseluruhan alokasi waktu belajar santri, mencakup kajian nahwu, sharaf, fiqih, tafsir, hingga akhlak yang diajarkan melalui sistem sorogan dan bandongan khas pesantren salaf. Sementara itu, materi pendidikan umum, seperti matematika, bahasa Indonesia, dan IPA, hanya mendapat porsi sekitar 15 sampai 20 persen, dan sifatnya lebih sebagai pelengkap ketimbang inti pembelajaran. Komposisi semacam ini menunjukkan bahwa keputusan kurikulum bukan lahir dari tekanan standarisasi sekolah formal atau tuntutan Kemendikbud, melainkan dari visi pesantren sendiri untuk mencetak santri yang punya kedalaman ilmu agama yang mumpuni, sekaligus tetap memiliki ijazah yang dibutuhkan untuk bertahan dan berdaya saing dalam kehidupan modern. Dengan kata lain, ijazah di sini bukan tujuan utama, melainkan bonus tambahan dari proses pendidikan yang tetap berpijak pada tradisi salaf..

Sementara itu, konsep *al-adabu fauqal 'ilmi* menempatkan adab di atas ilmu sebagai prinsip pendidikan pesantren. Dalam praktiknya, pembentukan karakter,

akhlak, dan penghormatan kepada guru menjadi bagian utama pendidikan santri. Budaya penghormatan tersebut tercermin dalam praktik bersalaman dan membungkukkan badan ketika berpapasan dengan pengasuh, guru dan/atau ustadzah. Selain itu, tradisi sowan menjadi sistem komunikasi dan pengendalian organisasi di pesantren. Santri, pengurus, dan ustadzah tidak hanya dididik untuk memperoleh ilmu, tetapi juga dibentuk agar memiliki sikap *tawadhu'*, hormat kepada guru, dan loyal terhadap pesantren.

Konsep barokah juga menjadi dasar penting dalam pengembangan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar pengurus dan wali santri meyakini bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sistem akademik formal, tetapi juga oleh keberkahan ilmu yang diperoleh melalui kedekatan dengan Kyai/Ibu Nyai, kepatuhan terhadap guru, dan keterhubungan sanad keilmuan. Oleh karena itu, hubungan spiritual antara Kyai/Ibu Nyai, ustadzah, santri, bahkan wali santri tetap dijaga sebagai bagian penting dalam kehidupan pesantren. Sesuai dengan pernyataan wali santri yang merupakan alumni banat 1 beliau memondokkan anaknya yang utama karena barokahnya.

“Alasan mengapa saya memilih anak kami melanjutkan pendidikan di pondok pesantren Sidogiri banat 1 selain karena barokahnya, juga karena disana tidak hanya mementingkan ilmu salaf atau ilmu pesantrennya saja tapi juga mementingkan ilmu umum, karena memang di jaman sekarang kita juga harus mengikuti arus yang sudah ada sehingga anak kami tidak tertinggal dan bisa mengimbangi antara ilmu salaf juga ilmu umum ketika di luar nanti....”
⁴⁶

Pengembangan pesantren juga dipengaruhi oleh nilai kesederhanaan. Nilai ini terlihat dari pola hidup sederhana yang diterapkan di lingkungan pesantren, baik dalam fasilitas, pola pengelolaan, maupun gaya hidup santri dan pengurus.

⁴⁶ Lailatul Badriyah, “Wawancara 06 April 2026,” n.d.

Meskipun pesantren mengalami perkembangan jumlah santri dan program pendidikan, pengembangan yang dilakukan tetap mempertahankan prinsip kesederhanaan dan tidak berorientasi pada kemewahan fasilitas.

Nilai kemandirian juga menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, pesantren berusaha mengembangkan sistem pendidikan dan kaderisasi yang mampu memperkuat keberlangsungan lembaga tanpa bergantung secara penuh pada pihak luar. Program tugas bagi santri lulusan menjadi salah satu bentuk implementasi nilai kemandirian tersebut karena pesantren berupaya mencetak dan mempersiapkan sumber daya manusia internal untuk melanjutkan sistem pendidikan pesantren.

Konsep zuhud tercermin dalam sikap pengelola pesantren yang tidak menjadikan pengembangan lembaga sebagai sarana orientasi material dan keuntungan ekonomi semata. Pengembangan pesantren dilakukan lebih sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab dakwah daripada kepentingan bisnis pendidikan. Hal ini terlihat dari tetap rendahnya biaya pendidikan, pola hidup sederhana para pengurus, serta kuatnya budaya khidmah di lingkungan pesantren. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Nyai Fatimatuz Zahro yang enggan menaikkan biaya pesantren sebagai berikut:

“Karena menurut saya semua orang berhak mondok dan mendapatkan pendidikan agama. Kalau semua pondok mahal, orang-orang yang penghasilannya kecil akan mondok di mana? Di Pasuruan ini mayoritas masyarakat pekerja biasa. Apakah mereka tidak berhak punya anak yang berakhlak? Jadi pemikiran saya sederhana, kalau biaya yang sekarang sudah cukup untuk operasional dasar, kenapa harus dinaikkan? Yang penting hasilnya tetap baik.”⁴⁷

⁴⁷ Ibu Nyai Fatimatuz Zahro, wawancara 06 April 2026 (n.d.).

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan biaya pendidikan di Banat 1 tidak dilandasi oleh orientasi komersial atau logika pasar sebagaimana lazim ditemukan pada lembaga pendidikan berbasis profit, melainkan bersumber dari kesadaran sosial terhadap kondisi ekonomi masyarakat sekitar. Pengasuh menegaskan bahwa mayoritas masyarakat setempat berprofesi sebagai pekerja dengan penghasilan menengah ke bawah, sehingga aksesibilitas terhadap pendidikan agama menjadi pertimbangan utama dalam penetapan kebijakan operasional lembaga.

Pernyataan yang disampaikan pengasuh terkait hak masyarakat berpenghasilan rendah untuk memperoleh pendidikan akhlak bagi anak-anaknya, dapat dimaknai sebagai bentuk kritik implisit terhadap kecenderungan sejumlah lembaga pendidikan pesantren yang menetapkan biaya tinggi seiring peningkatan fasilitas maupun tuntutan standarisasi. Dalam konteks ini, Banat 1 memosisikan diri sebagai lembaga yang berupaya mempertahankan prinsip inklusivitas pendidikan, dengan menempatkan kecukupan biaya operasional dasar sebagai batas atas penetapan tarif, tanpa disertai kecenderungan peningkatan biaya secara proporsional terhadap perkembangan lembaga.

Kebijakan tersebut mengindikasikan adanya orientasi nilai yang menempatkan kualitas hasil pendidikan sebagai indikator keberhasilan utama, bukan besaran biaya yang dibebankan kepada santri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa independensi Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya termanifestasi dalam aspek kurikulum yang mempertahankan karakter salaf, sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, tetapi juga tercermin dalam kebijakan pembiayaan yang berorientasi pada prinsip keadilan sosial dan aksesibilitas

pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, tanpa memandang latar belakang ekonomi calon santri.

a) Identifikasi *Value Innovation*

Berdasarkan data penelitian, ditemukan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menciptakan nilai baru (*value innovation*) melalui pengembangan model pendidikan yang memadukan sistem pesantren salaf dengan pendidikan umum berbasis kesetaraan. Nilai baru tersebut muncul karena pesantren tidak hanya mempertahankan pendidikan agama sebagai inti utama, tetapi juga menyediakan akses pendidikan umum tanpa harus mengubah identitas dasar pesantren.

Salah satu bentuk nilai baru yang dikembangkan adalah penerapan komposisi pembelajaran di dalam pesantren sebesar 85:15, di mana pendidikan agama tetap mendominasi dibandingkan pendidikan umum. Komposisi ini menjadi ciri khas yang membedakan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dari pesantren lain di sekitarnya. Jika sebagian pesantren salaf hanya fokus pada pembelajaran kitab kuning, sementara pesantren modern lebih menyeimbangkan pendidikan umum dan agama, maka Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menciptakan model yang tetap menempatkan pendidikan agama sebagai prioritas utama, namun tetap responsif terhadap kebutuhan pendidikan formal masyarakat.

Nilai baru lainnya terlihat pada keberhasilan pesantren mempertahankan konsep *salafiyah ashliyah* atau keaslian tradisional di tengah arus modernisasi pendidikan. Dalam kondisi ketika banyak lembaga pendidikan berlomba menjadi modern, berbasis teknologi, dan berorientasi internasional, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 justru mempertahankan identitas tradisionalnya sebagai kekuatan utama. Tradisi pembelajaran kitab kuning, pola hidup sederhana, kultur

kepesantrenan, serta dominasi pendidikan agama menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Bahkan, sebagian masyarakat memilih pesantren ini justru karena dianggap tetap mempertahankan tradisi salaf dan tidak terlalu banyak memasukkan kurikulum umum sebagaimana sekolah formal pada umumnya.

Selain itu, nilai baru juga terlihat pada penyelenggaraan program Wajardikdas yang memungkinkan santri memperoleh pendidikan umum tanpa harus meninggalkan lingkungan pesantren. Program ini menjadi solusi bagi masyarakat yang menginginkan pendidikan agama sekaligus pengakuan formal pendidikan nasional. Pendirian sekolah tinggi pada tahun 2015 juga menjadi bentuk pengembangan nilai baru karena memberikan kesinambungan pendidikan bagi santri tanpa harus keluar dari sistem pesantren.

Di sisi lain, keterjangkauan biaya pendidikan menjadi bagian penting dari nilai baru yang ditawarkan pesantren. Menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat dari berbagai latar belakang ekonomi. Pembiayaan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dirancang dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi wali santri yang beragam. Pesantren tidak menetapkan biaya yang tinggi, meskipun telah mengembangkan berbagai program pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kelembagaan yang dilakukan tidak diikuti dengan peningkatan biaya secara signifikan, sehingga tetap dapat dijangkau oleh masyarakat luas. Rincian biaya yang harus dikeluarkan santri sebagai berikut:

Gambar 4. 1 Rincian Biaya Pendidikan

BIAYA ADMINISTRASI PONDOK		
Kartu Tanda Mahrom	: Rp.	20.000
Kartu Identitas Santri	: Rp.	20.000
Syahriyah 3 bulan	: Rp.	75.000
Uang Gedung	: Rp.	345.000
Administrasi dan lain-lain	: Rp.	240.000
Total	: Rp.	700.000
BIAYA ADMINISTRASI MADRASAH		
Tingkat Isti'dadiyah / Tsanawiyah	: Rp.	100.000
	: Rp.	50.000
Total	: Rp.	150.000
BIAYA ADMINISTRASI WAJARDIKDAS		
Tingkat Ula (SD)	: Rp.	150.000
Tingkat Wustho (SMP)	: Rp.	180.000
Tingkat Ulya (SMA)	: Rp.	180.000

Sumber: Dokumen PPS Banat 1

Orientasi utama banat 1 tetap diarahkan pada penyelenggaraan pendidikan dan pembinaan santri, sehingga kebijakan pembiayaan disusun dengan prinsip kemaslahatan dan keterjangkauan. Dalam hal ini, pesantren berupaya menjaga agar biaya pendidikan tidak menjadi penghalang bagi masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya di lingkungan pesantren. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Nyai Fatimatuz Zahro Sebagai berikut:

“Karena menurut saya semua orang berhak mondok dan mendapatkan pendidikan agama. Kalau semua pondok mahal, orang-orang yang penghasilannya kecil akan mondok di mana? Di Pasuruan ini mayoritas masyarakat pekerja biasa. Apakah mereka tidak berhak punya anak yang berakhlak? Jadi pemikiran saya sederhana, kalau biaya yang sekarang sudah cukup untuk operasional dasar, kenapa harus dinaikkan? Yang penting hasilnya tetap baik.”⁴⁸

Nilai yang tidak kalah penting adalah konsep barokah dan sanad yang menjadi keunggulan kompetitif pesantren. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian wali santri tidak hanya mempertimbangkan aspek biaya atau fasilitas pendidikan, tetapi lebih menekankan pada keberkahan ilmu dan kesinambungan sanad keilmuan

⁴⁸ Ibu Nyai Fatimatuz Zahro, wawancara 06 April 2026

pesantren. Sanad dipahami sebagai keterhubungan keilmuan antara guru dan murid yang bersambung hingga ulama terdahulu, sedangkan barokah dipahami sebagai kebermanfaatan ilmu yang diperoleh melalui kedekatan dengan kiai dan tradisi pesantren. Nilai ini menjadi faktor yang membuat wali santri tetap memilih pesantren meskipun terdapat banyak lembaga pendidikan modern lain dengan fasilitas yang lebih lengkap.

Dalam hal menginformasikan keunikannya pada masyarakat, pesantren memanfaatkan media sosial seperti Instagram, YouTube, dan TikTok dengan cara membagikan pelaksanaan kegiatan rutin yang ada di pesantren seperti pelaksanaan haflah, wisuda, dan memperingati hari kemerdekaan. Meskipun penggunaan media sosial ini tidak dilakukan secara masif, namun cukup efektif dalam memperkenalkan aktivitas pesantren kepada masyarakat luas.

“Penggagas awalnya saya, dimana-mana ada media sosial semua pesantren sudah ada media sosial, kalau kita tidak mengadakan media sosial atau tidak meng up ke media sosial kita ketinggalan itu yang pertama. Yang kedua daripada liar nanti informasinya di orang-orang tanpa ada klarifikasi dari kita sendiri semakin akan rusak setidaknya ada akun resminya walaupun jarang-jarang, tidak aktif secara rutin setiap hari, setiap bulan kita upload, setidaknya kalau mereka bertanya itu ada tempatnya.”

Secara keseluruhan, paparan data ini menunjukkan bahwa konsep strategi pengembangan Pondok Pesantren Banat 1 mengacu pada nilai-nilai pesantren yang telah turun-temurun, yaitu, yaitu *tafaqquh fiddin*, *al-adabu fauqal ‘ilmi*, barokah, kesederhanaan, kemandirian dan *zuhud*. Dimana pengembangannya berlangsung secara bertahap, berbasis kebutuhan, serta dilakukan melalui proses kolektif tanpa adanya dokumen strategi formal yang tertulis. Selain itu, Struktur kepemimpinan bertumpu pada otoritas pengasuh, dengan pola pengambilan keputusan melalui musyawarah internal yang bersifat kultural.

3. Implementasi Pengembangan Unit Pendidikan di Pondok Pesantren

Sidogiri Banat 1

Implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya terlihat pada pendirian unit-unit pendidikan baru, tetapi juga tampak pada bagaimana strategi tersebut dijalankan, diorganisasikan, dan diintegrasikan ke dalam budaya pesantren. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya menjaga keseimbangan antara modernisasi pendidikan dan pelestarian nilai-nilai pesantren. Pengembangan pendidikan umum hingga pendidikan tinggi dilakukan tanpa meninggalkan orientasi utama pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* yang menekankan nilai *al adabu fauqal ‘ilmi*, keberkahan (barokah), kesederhanaan, kemandirian, dan sikap zuhud dalam kehidupan sehari-hari santri. Adapun paparan data implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dijabarkan berdasarkan enam prinsip utama *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut:

a. Merekonstruksi Batasan Pasar (*Reconstruct Market Boundaries*)

Implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya pesantren dalam merekonstruksi batas pendidikan pesantren tradisional melalui integrasi parsial pendidikan salaf dengan pendidikan umum hingga pendidikan tinggi. Pengembangan tersebut tidak hanya dilakukan untuk memperluas layanan pendidikan, tetapi juga untuk mempertahankan tujuan utama pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* atau pendalaman ilmu agama. Hal ini terlihat dari tetap dijadikannya Madrasah Diniyah sebagai pusat pendidikan utama meskipun pesantren telah mengembangkan PKPPS dan STEBI.

Dalam praktiknya, seluruh unit pendidikan formal tetap menyesuaikan dengan sistem kepesantrenan dan aktivitas madrasah diniyah. Kalender akademik yang digunakan pesantren mengacu pada kalender pendidikan madrasah diniyah yang berbasis kalender Hijriyah. Hal ini mengharuskan unit pendidikan umum seperti Wajar Dikdas dan STEBI untuk melakukan penyesuaian, terutama karena adanya perbedaan antara kalender Hijriyah dan kalender Masehi yang berubah setiap tahun.

Implikasi dari perbedaan kalender tersebut tampak dalam pelaksanaan kegiatan akademik, seperti ujian akhir Wajar Dikdas yang dapat berlangsung sebelum atau setelah libur panjang pesantren. Demikian pula pada STEBI, pelaksanaan kegiatan akademik seperti PPL dilakukan saat masa liburan pesantren dan dilaksanakan lebih dahulu dibandingkan dengan KKN.

Penyesuaian lain dari STEBI adalah bentuk pembelajaran daring bagi mahasiswa yang tugas. Santri yang lulus madin dan mengikuti program tugas atau magang di pondok pesantren lain yang berstatus sebagai mahasiswa STEBI melakukan perkuliahan daring. Santri tersebut mendapatkan materi, tugas, dan soal ujian tanpa tatap muka langsung dengan dosen. Selanjutnya, setelah selesai tugas santri tersebut bisa langsung melanjutkan semester selanjutnya.

Selain itu, pengaturan jadwal pembelajaran formal juga disusun agar tidak mengganggu aktivitas ngaji dan kegiatan diniyah santri. Madrasah diniyah dilaksanakan setiap hari Sabtu hingga Kamis pukul 08.00–11.00 WIB, Wajar Dikdas dilaksanakan setiap Selasa dan Rabu pukul 13.00–16.00 WIB, sedangkan STEBI menyelenggarakan pembelajaran pada hari Senin, Selasa, Rabu, dan Sabtu pukul 14.00–17.00 WIB.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan di Banat 1 tidak diarahkan untuk mengubah pesantren menjadi sekolah formal biasa, tetapi menciptakan model pendidikan baru yang mengintegrasikan pendidikan umum dengan kultur *tafaqquh fiddin*. Strategi ini menjadi ruang pendidikan alternatif bagi masyarakat yang menginginkan pendidikan formal namun tetap berada dalam lingkungan religius yang kuat. Hal tersebut sesuai dengan perspektif wali santri, keputusan untuk memondokkan anak di Banat 1 didasarkan pada beberapa pertimbangan utama. Pertama adalah faktor keberkahan (barokah), yang diyakini sebagai nilai spiritual yang hanya bisa diperoleh melalui pendidikan di pesantren yang memiliki sanad keilmuan yang jelas. Kedua adalah aspek keamanan moral, di mana pesantren dianggap mampu menjaga anak dari pengaruh negatif pergaulan bebas yang semakin mengkhawatirkan di luar.

“Alasan mengapa saya memilih anak kami melanjutkan pendidikan di pondok pesantren Sidogiri banat 1 selain karena barokahnya, juga karena disana tidak hanya mementingkan ilmu salaf atau ilmu pesantrennya saja tapi juga mementingkan ilmu umum, karena memang di jaman sekarang kita juga harus mengikuti arus yang sudah ada sehingga anak kami tidak tertinggal dan bisa mengimbangi antara ilmu salaf juga ilmu umum ketika di luar nanti. Sedangkan di jaman sekarang kita akan kesulitan jika harus mementingkan ilmu salaf nya saja. Kalau dalam bahasa orang tua terdahulu, ilmu umum untuk kita melangkah dan memberi nilai pada diri sendiri untuk dunianya, sehingga jika kita nanti di hadapi dengan berbagai macam problematika dunia anak kami siap untuk menghadapi nya. Tapi disisi lain kita juga tidak boleh lupa dengan pendidikan akhirat nya yaitu ilmu pesantrennya atau yang sering kita sebut dengan ilmu salaf. Itu untuk bekal kita di akhirat nanti. Jadi keduanya harus beriringan. Itu mengapa kami menempatkan anak untuk belajar di pesantren banat 1.”⁴⁹

Selain itu, nilai *al-adabu fauqal ‘ilmi* (adab di atas ilmu) juga menjadi pembeda utama Banat 1 dibandingkan lembaga pendidikan formal lainnya.

⁴⁹ Lailatul Badriyah, “Wawancara 06 April 2026,”

Pendidikan tidak hanya diarahkan pada penguasaan ilmu pengetahuan, tetapi lebih dahulu menanamkan pembentukan sikap, penghormatan kepada guru, dan tata perilaku santri dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Nyai Fatimatuz Zahro berikut:

“...Yang diutamakan adalah akhlak yang baik. Kemudian mengerti tentang agama sehingga mereka bisa memperbaiki ibadahnya. Ibadah yang pertama adalah shalat. Menurut saya, hal-hal seperti itu tidak ada di luar. Di luar memang banyak sekolah, tetapi untuk unggah-ungguh dan tata krama tidak sama dengan pesantren. Tata krama itu cara kita menghadapi orang tua, tetangga, keluarga, orang yang tidak dikenal, bahkan orang yang bukan mahram. Itu semua diajarkan di pesantren. Bahkan tanpa harus dijelaskan secara langsung, anak-anak mengikuti teman-temannya sehingga mereka tahu mana yang boleh dan tidak boleh. Dulu dari awal-awal juga tidak ada aturan tertulis, tetapi semuanya sudah paham.”

Hal tersebut juga sesuai dengan pengalaman Nur Fadhilah sebagai santri yang menyampaikan bahwa akhlak diutamakan bahkan sikap di kelas juga diatur meski tidak ada aturan tertulis. Banat 1 menanamkan pembentukan sikap di kelas guna penghormatan kepada guru

“Di sini kan mengutamakan akhlak. Pas awal masuk, ketika sekolah madin duduknya diatur bahkan duduknya nggak boleh sila di dalam kelas. Harus duduk seperti tahiyat akhir.”

Implementasi nilai tersebut menunjukkan bahwa diferensiasi Banat 1 tidak hanya berada pada integrasi kurikulum, tetapi juga pada penguatan budaya adab dan spiritualitas dalam sistem pendidikan.

b. Fokus pada Gambaran Besar, Bukan Angka (*Focus on the Big Picture, Not the Numbers*)

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan jumlah santri atau penambahan unit pendidikan, tetapi lebih diarahkan pada keberlanjutan nilai dan budaya pesantren di

tengah perubahan sosial masyarakat. Pengembangan pendidikan dilakukan dengan tetap mempertahankan visi pesantren sebagai lembaga pembinaan ilmu, akhlak, dan spiritualitas.

Hal tersebut terlihat dari kuatnya nilai barokah dalam sistem pendidikan pesantren. Wali santri memandang pendidikan di Banat 1 bukan hanya sebagai proses memperoleh ilmu formal, tetapi juga sebagai jalan memperoleh keberkahan melalui sanad keilmuan, kedekatan dengan kiai, dan lingkungan pesantren. Faktor historis dan pengalaman pribadi wali santri seringkali menjadi salah satu alasan kuat dalam pengambilan keputusan pendidikan bagi anak-anak mereka. Wali santri yang merupakan alumni Pondok Pesantren Sidogiri, baik dari Banin maupun Banat, sehingga memiliki kedekatan emosional dan kepercayaan tinggi terhadap sistem pendidikan yang ada.

“Pengalaman saya dulu sebagai alumni membuat saya yakin. Saya tahu bagaimana lingkungan trus pembinaannya juga. saya berharap anak saya bisa mendapatkan hal yang sama dengan saya, bahkan lebih baik karena dulu saya mondok belum ada pendidikan umumnya.”⁵⁰

Hal yang serupa juga terjadi pada Tauritoh bahwa alasan mondok di Banat 1 dikarenakan oleh keberadaan orang tua yang merupakan alumni banat 1.

“Karena pertamanya tahunya Sidogiri itu keren banget gitu bu keren banget di daerah saya, selain itu orang tua saya alumni di sini, di Banat 1”⁵¹

Selain itu, visi besar pesantren juga tampak dari upaya mempertahankan budaya kesederhanaan di tengah berkembangnya unit pendidikan umum hingga pendidikan tinggi. Meskipun telah memiliki STEBI dan sistem pendidikan formal, pola kehidupan santri tetap dibangun dalam budaya sederhana, disiplin, dan tidak berlebihan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai kesederhanaan tersebut terlihat dari

⁵⁰ Fatimah, Wawancara 03 Mei 2026.

⁵¹ Tauritoh, wawancara 07 April 2026

pola hidup santri yang dibiasakan hidup mandiri, mengatur kebutuhan sendiri, serta menjalani kehidupan pesantren tanpa orientasi kemewahan. Pengembangan pendidikan modern tidak mengubah kultur dasar pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis kesahajaan dan pengendalian diri. Dengan demikian, implementasi strategi pengembangan Banat 1 menunjukkan bahwa fokus utama pesantren bukan sekadar ekspansi kelembagaan, tetapi menjaga keberlanjutan nilai *tafaqquh fiddin*, adab, kesederhanaan, dan keberkahan dalam sistem pendidikan modern.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada (*Reach Beyond Existing Demand*)

Pengembangan unit pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya menjangkau kebutuhan masyarakat yang sebelumnya belum terakomodasi dalam sistem pendidikan pesantren tradisional. Kehadiran pendidikan umum hingga pendidikan tinggi di lingkungan pesantren menjadi solusi bagi masyarakat yang menginginkan pendidikan umum tanpa harus melepaskan anak dari lingkungan religius.

Sebagian besar wali santri memilih Banat 1 bukan hanya karena aspek akademik, tetapi karena keyakinan bahwa pesantren mampu menjaga akhlak dan perilaku anak perempuan di tengah perkembangan zaman. Pesantren dianggap mampu memberikan keseimbangan antara kebutuhan pendidikan umum dan pembinaan moral keagamaan.

“Kalau saya ketika anak mondok, saya merasa lebih tenang ketika anak mondok di sini. Kalau di rumah, lebih banyak khawatirnya, khawatir saja dengan pergaulan remaja-remaja sekarang, takut pergaulan bebas, apalagi dengan HP, di rumah HP terus saya khawatir. Di pondok ini anak kami lebih

terjaga, ngaji tidak pegang HP, dan lingkungannya juga khusus perempuan tidak bareng laki-laki sekolahnya, jadi aman buat saya.”⁵²

Keberadaan pendidikan umum hingga pendidikan tinggi juga menjadi pertimbangan wali santri memilih Banat 1 untuk pendidikan putrinya seperti yang di sampaikan ibu Lailatul Badriyah berikut:

“Alasan mengapa saya memilih anak kami melanjutkan pendidikan di pondok pesantren Sidogiri banat 1 selain karena barokahnya, juga karena disana tidak hanya mementingkan ilmu salaf atau ilmu pesantrennya saja tapi juga mementingkan ilmu umum, karena memang di jaman sekarang kita juga harus mengikuti arus yang sudah ada sehingga anak kami tidak tertinggal dan bisa mengimbangi antara ilmu salaf juga ilmu umum ketika di luar nanti. Sedangkan di jaman sekarang kita akan kesulitan jika harus mementingkan ilmu salaf nya saja. Kalau dalam bahasa orang tua terdahulu, ilmu umum untuk kita melangkah dan memberi nilai pada diri sendiri untuk dunianya, sehingga jika kita nanti di hadapi dengan berbagai macam problematika dunia anak kami siap untuk menghadapi nya. Tapi disisi lain kita juga tidak boleh lupa dengan pendidikan akhirat nya yaitu ilmu pesantrennya atau yang sering kita sebut dengan ilmu salaf. Itu untuk bekal kita di akhirat nanti. Jadi keduanya harus beriringan. Itu mengapa kami menempatkan anak untuk belajar di pesantren banat 1.”⁵³

Hal tersebut juga sejalan dengan santri yang memilih banat 1 karena ingin melanjutkan pendidikan tinggi tapi tetap di lingkungan pesantren.

“Saya kan mondok di Bawean ya bu. Lulus SMA eh MA bukan SMA di sana. Lulus MA itu bingung mau kuliah. Niatnya pengen kuliah luar, tapi nggak dikasih sama orang tua. Terus setelah itu, abang saya mondok di Sidogiri banin daerah. Direkomendasiin, ye wis lah mondok ke Sidogiri...”⁵⁴

Selain itu, daya tarik Banat 1 juga terletak pada kuatnya nilai sanad dan keberkahan yang dimiliki pesantren. Terdapat santri yang datang atas rekomendasi Kyai pesantren sebelumnya agar tetap tersambung sanad keilmuannya.

⁵² Samsul, Wawancara 12 April 2026

⁵³ Badriyah, “Wawancara 06 April 2026.”

⁵⁴ Nur Kholilah, wawancara 07 April 2026

“Awalnya nggak ada niatan ke sini bu, niatnya ke Ploso kediri, trus tanya ke Kyai pondok sebelumnya disaranin ke sini. “Jangan ke Ploso ke Sidogiri saja biar sanadnya nyambung.”⁵⁵

Kondisi ini menunjukkan bahwa Banat 1 berhasil menjangkau kelompok masyarakat yang membutuhkan pendidikan umum di lingkungan pesantren, menginginkan legitimasi spiritual dan kesinambungan tradisi keilmuan pesantren.

d. Melakukan Rangkaian Strategis dengan Tepat (*Get the Strategic Sequence Right*)

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dilakukan secara bertahap dan tetap mempertimbangkan kesiapan budaya pesantren. Pengembangan pendidikan dimulai dari penguatan madrasah diniyah, kemudian pembentukan PKPPS, hingga pendirian STEBI. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa pesantren melakukan modernisasi secara perlahan agar tidak menimbulkan benturan dengan kultur salaf yang telah lama berkembang.

Dalam proses tersebut, pesantren tetap mempertahankan nilai kemandirian sebagai bagian dari pendidikan karakter santri. Santri dibiasakan mengatur kehidupan sehari-hari secara mandiri, mulai dari pengelolaan waktu, kebutuhan pribadi, hingga tanggung jawab terhadap kegiatan pesantren.

“Di pondok ini mulai subuh sampai tidur lagi semuanya sudah terjadwal. Jam bangun, shalat, wiridan, jamaah, semuanya ada jadwalnya. Tujuannya agar menjadi kebiasaan sampai nanti ketika pulang ke rumah tetap dilakukan. Kalau di luar, belum tentu setiap rumah ada jamaah lima waktu bersama. Tetapi di pesantren itu dilakukan. Harapannya ketika pulang ke rumah tetap istiqamah.”

⁵⁵ Mudawamah, “Wawancara 07 April 2026

Selain itu, nilai zuhud juga tampak dalam pelaksanaan pendidikan pesantren. Meskipun Banat 1 telah mengembangkan pendidikan formal dan perguruan tinggi, orientasi pendidikan tetap diarahkan pada pembentukan kesederhanaan hidup dan pengendalian diri, bukan pada orientasi material semata. Hal ini terlihat dari pola kehidupan santri yang tetap sederhana serta penekanan bahwa ilmu harus menjadi jalan pengabdian, bukan sekadar alat memperoleh keuntungan duniawi.

e. Mengatasi Hambatan Utama Organisasi (*Overcome Key Organizational Hurdles*)

Dalam implementasi strategi pengembangan pendidikan, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pendidikan modern dengan budaya pesantren salaf. Namun demikian, pesantren mampu mengatasi tantangan tersebut melalui penguatan nilai-nilai budaya pesantren yang tetap dijadikan dasar seluruh aktivitas pendidikan.

Nilai *al-adabu fauqal 'ilmi* menjadi mekanisme utama dalam menjaga stabilitas organisasi. Santri tidak hanya dididik untuk taat terhadap aturan formal, tetapi juga dibangun kesadaran moral melalui budaya saling menghormati, menjaga sopan santun, dan keteladanan pengurus. Fokus Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 bukan hanya pendalaman ilmu agama dan umum pada ranah kognitif, namun ibadah, pendidikan sikap dan hati menjadi perhatian utama. Santri mendapatkan pencerahan yang dilaksanakan secara menyeluruh pada dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik, sembari tetap menekankan pembinaan aspek sikap dan kedalaman hati.

Hal tersebut terimplementasi dalam pendisiplinan kegiatan sehari-hari. Pendisiplinan santri di pesantren dilaksanakan melalui pengawasan terhadap

aktivitas harian yang mencakup kegiatan di asrama dan di madrasah diniyah. Berdasarkan observasi di lapangan ditemukan bahwa meskipun tidak terdapat aturan tertulis yang rinci terkait aturan dalam bersikap, sebagian besar santri telah mengetahui bentuk-bentuk perilaku yang tidak diperbolehkan. Hal ini menunjukkan adanya pemahaman kolektif yang terbentuk melalui kebiasaan dan praktik yang berlangsung di lingkungan pesantren.

Dalam pelaksanaannya, pencatatan pelanggaran dilakukan oleh pengurus santri sesuai dengan wilayah tanggung jawab masing-masing. Di asrama, pelanggaran dicatat oleh ketua asrama, kemudian dilaporkan kepada kepala daerah asrama. Sementara itu, di lingkungan Madrasah Diniyah, pencatatan pelanggaran dilakukan oleh ketua kelas dan selanjutnya diserahkan kepada staf madrasah. Alur ini menunjukkan adanya mekanisme pelaporan yang terstruktur dalam proses pendisiplinan.

Data juga menunjukkan bahwa bentuk pendisiplinan yang diterapkan berupa pemberian peringatan sebagai tahap awal, dan dilanjutkan dengan sanksi apabila pelanggaran dilakukan secara berulang. Sanksi yang diberikan tidak berupa denda finansial, melainkan dalam bentuk kegiatan atau tugas tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan santri ditemukan bahwa tidak ditemukan adanya penyalahgunaan wewenang oleh ketua asrama maupun ketua kelas dalam menjalankan tugas pencatatan pelanggaran. Sebaliknya, mereka cenderung memposisikan diri sebagai teladan bagi santri lainnya dalam menjaga kedisiplinan.

Setiap unit pendidikan berdiri sebagai unit tersendiri dengan sistem pengelolaan, kepengurusan, serta tenaga pendidik yang berbeda. Berdasarkan dokumen struktur kepengurusan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dapat diketahui

bahwa kepengurusan Madrasah diniyah sebagian besar dikelola oleh ustadzah yang masih mukim di pondok, meskipun dalam praktik pembelajaran juga melibatkan ustadzah dari luar pondok yang merupakan alumni Banat 1.

Gambar 4.2 Struktur Kepengurusan Madrasah Diniyah PPS Banat 1

Struktur Kepengurusan Madrasah Miftahul Ulum Banat Satu	
Periode 2025-2026	
Kepala Madrasah Tsanawiyah	: U. Reni Uryatul Latifiyah
Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah	: U. Asifatun Nisa'
Kepala Madrasah Isti'dadiyah	: U. Lutfiyah Qurrotul Aini
Wakil Kepala Madrasah Isti'dadiyah	: U. Fitrta Tabta Alfiana
Sekretaris	: U. Firda Ulfiyah U. Evatun Nafus U. Ichu Ulya Adiba
Bendahara	: U. Siti Mahturoh U. Siti Alfiyah Hidayati U. Aisyah U. La'Laatul hilyah

Sumber: Dokumen PPS Banat 1

Sementara itu, pengelolaan Wajar Dikdas (PKPPS) menunjukkan pola yang lebih terbuka, dimana pimpinan unit seperti kepala sekolah dan wakilnya berasal dari luar pondok, namun tetap melibatkan ustadzah mukim dalam struktur pengelolaan. Tenaga pengajar pada unit ini sebagian besar juga berasal dari luar pondok.

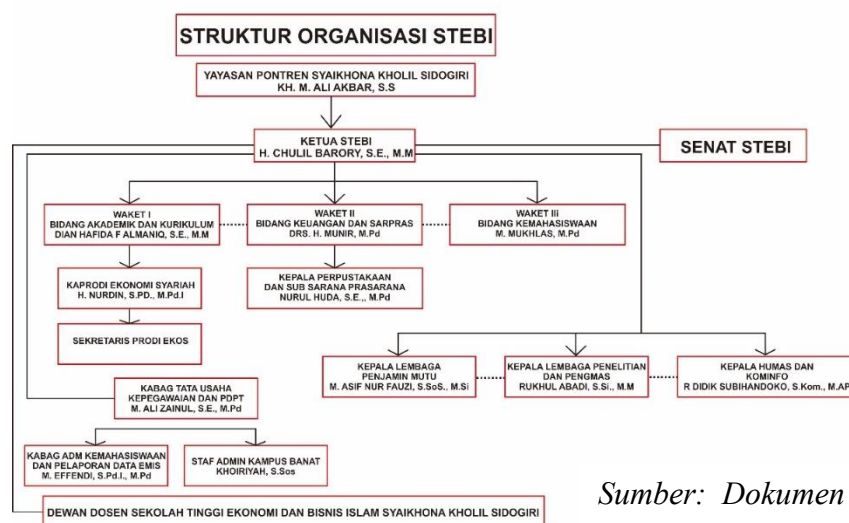
Gambar 4.3 Struktur Kepengurusan PKPPS PPS Banat 1

Struktur Pengurus Pendidikan Kesetaraan		
Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1		
Tahun Ajaran 2025 - 2026		
Kepala Sekolah	: Mahmud, S.Pd.I M.H.I	
Wakil Kepala Sekolah	: Sulaiman Fadli S.Pd	
Kepala Tingkat Ula & Wustho	: U. Durriyatul Hasanah S.E	G.03
Bendahara	: U. Alfi Silviana	B.02
	: U. Alfi Nuril Kamila	G.02
Sekretaris	: U. Wahyuni	A.04
	: U. Kunti Maria	A.04
Kepala Tingkat Ulya	: U. Masluhi	G.03
Bendahara	: U. Masluhi	G.03
	: U. Niswatul Hikmah	K.04
Sekretaris	: U. Dina Islamiyati	G.03
	: U. Niswatul Hikmah	K.04

Sumber: Dokumen PPS Banat 1

Pada unit pendidikan tinggi, yakni STEBI, dominasi sumber daya eksternal semakin terlihat, baik pada tingkat pengelola maupun dosen. Meskipun demikian, pesantren tetap menempatkan dua orang ustadzah mukim sebagai bagian dari fungsi pengawasan yang berkoordinasi langsung dengan majelis pengasuh. Hal tersebut terlihat dalam struktur organisasi STEBI berikut ini:

Gambar 4.4 Struktur Kepengurusan STEBI



Sumber: Dokumen PPS Banat 1

Keterlibatan ustadzah mukim dalam setiap unit pendidikan juga menjadi strategi pesantren dalam menjaga identitas salaf di tengah keterlibatan tenaga profesional dari luar pondok. Dengan demikian, modernisasi pendidikan tetap berjalan tanpa menghilangkan budaya dasar pesantren.

f. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi (*Build Execution into Strategy*)

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya terlihat pada pembentukan unit pendidikan baru, tetapi telah terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari pesantren. Seluruh aktivitas

pendidikan dijalankan dalam kerangka budaya pesantren yang menekankan *tafaqquh fiddin*, adab, kemandirian, kesederhanaan, dan spiritualitas. Hal tersebut terlihat dari sistem kegiatan santri yang terstruktur sejak bangun tidur hingga kegiatan malam hari. Pembelajaran formal tetap diselaraskan dengan aktivitas ngaji, ibadah berjamaah, sorogan, dan kegiatan kepesantrenan lainnya. Dengan demikian, pendidikan formal tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari sistem pendidikan pesantren secara menyeluruh. Berikut kegiatan harian santri di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1:

Gambar 4.5 Jadwal Kegiatan Harian PPS Banat 1

<i>KEGIATAN HARIAN</i>	
04.15 - 05.00	WIB : Persiapan Sholat berjama'ah Shubuh
05.00 - 05.50	WIB : Sholat berjama'ah Shubuh beserta Aurodnya
05.50 - 07.00	WIB : Pengajian Kitab kuning (Ihya 'Ulumuddin, Fathul Mu'in, Mukhtashor 'Imrithi, dan lain-lain)
07.00 - 08.00	WIB : Piket kebersihan & Persiapan Sekolah Madrasah
08.00 - 11.00	WIB : Sekolah Madrasah
11.00 - 13.00	WIB : Istirahat dan persiapan Sholat berjama'ah Dzuhur
13.00 - 13.30	WIB : Sholat berjama'ah Dzuhur beserta Aurodnya
13.30 - 15.30	WIB : Pengajian Kitab Kuning (Tafsir Jalalain)
15.30 - 16.00	WIB : Istirahat dan persiapan Sholat berjama'an 'Ashar
16.00 - 16.50	WIB : Sholat berjama'ah 'Ashar beserta Aurodnya
16.50 - 18.00	WIB : Pengajian Kitab Kuning (Jami'us Shaghir)
18.00 - 18.40	WIB : Sholat berjama'ah Maghrib beserta Aurodnya
18.40 - 19.30	WIB : Pengajian Kelompok Al-Qur'an
19.30 - 20.20	WIB : Sholat berjama'ah Isya' beserta Aurodnya
20.20 - 22.45	WIB : Jam Belajar (Musyawarah)
22.45 - 23.00	WIB : Kegiatan Spiritual
23.00 - 04.15	WIB : Istirahat
Untuk malam Sabtu dan Ahad, terdapat penyesuaian waktu kegiatan	
18.40 - 19.30	WIB : Jam Belajar (Musyawarah)
20.30 - 21.40	WIB : Pengajian kitab kuning

Sumber: Dokumen PPS Banat 1

Implementasi strategi juga tampak pada perubahan perilaku santri setelah mondok di Banat 1. Santri mengaku menjadi lebih disiplin, mandiri, menjaga adab, lebih berhati-hati dalam berinteraksi dengan lawan jenis, serta lebih menjaga aurat bahkan ketika kembali ke rumah. Santri merasakan adanya perubahan signifikan setelah menempuh pendidikan di Banat 1. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek afektif dan psikomotorik. Dalam hal

kemandirian, santri dituntut untuk mampu mengatur kehidupan sehari-hari secara mandiri, mulai dari pengelolaan waktu hingga pemenuhan kebutuhan pribadi. Hal ini berbeda dengan kehidupan sebelum mondok yang cenderung masih bergantung pada orang tua.

“setelah mondok itu saya ngerasa lebih mandiri. Soalnya kalau dulu di rumah kan apa-apa masih dibantu orang tua, tapi sekarang harus ngatur sendiri. Mulai dari bangun, bagi waktu, sampai kebutuhan sehari-hari. Awalnya kaget sih, tapi lama-lama jadi terbiasa.”⁵⁶

Dalam aspek kedisiplinan, sistem yang diterapkan di pesantren mendorong santri untuk mematuhi aturan secara konsisten, baik dalam kegiatan ibadah, pembelajaran, maupun aktivitas keseharian. Santri mengakui bahwa pola hidup terstruktur yang diterapkan di pesantren membentuk kebiasaan disiplin yang sebelumnya tidak mereka miliki.

“Di sini aktif banget, jam sekian ngaji, jam sekian sorogan, jam sekian jemaah. kegiatannya sudah terjadwal semua, jadi kita harus ikut aturan. Mau nggak mau jadi belajar disiplin. Dulu saya orangnya agak santai, tapi sekarang jadi lebih terbiasa tepat waktu, apalagi untuk ibadah sama kegiatan harian.”⁵⁷

Perubahan lain yang dirasakan santri adalah pada aspek adab dan perilaku sosial. Santri menjadi lebih memahami pentingnya sopan santun, penghormatan kepada guru, serta etika dalam berinteraksi dengan sesama. Selain itu, terdapat perubahan signifikan dalam cara berpakaian dan menjaga aurat, yang tetap terbawa bahkan ketika santri kembali ke rumah.

“Di pondok yang dulu itu males-malesan banget saya dengerin ustadzah menjelaskan itu... karena mungkin saya mengentengkan, ustadzahnya juga tidak marah, jadi kalau kita mau tidur ya tidur saja gitu, kalau disini meski tidak ada yang marahin nggak bisa begitu, karena nggak enak sendiri. Soalnya di sini kan mengutamakan akhlak, pas awal masuk, Bahkan

⁵⁶ Nur Fadhilah, wawancara 06 April 2026 (n.d.).

⁵⁷ Kholilah, wawancara 07 April 2026.

duduknya nggak boleh sila di dalam kelas. Gini... nggak boleh gini. Harus duduk seperti tahiyat akhir itu bu.”⁵⁸

Dalam hal interaksi dengan lawan jenis, santri merasakan adanya peningkatan kesadaran untuk menjaga batasan sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan di pesantren. Jika sebelumnya mereka merasa lebih bebas dalam berinteraksi, setelah mondok ketika liburan dan pulang ke rumah mereka menjadi lebih selektif dan berhati-hati bahkan cenderung menghindar untuk berinteraksi dengan lawan jenis.

“Ya perubahannya itu cuma nggak terlalu dekat sama laki-laki. Kalau di sana kan baurnya baur banget karena sekolah formalnya kumpul dengan laki-laki. Kalau di sini akhlaknya luar biasa. Misal di depan orang laki-laki cerawak di sini ditegur. Kalau di sana santai, nggak ada yang negur. Di sini ada yang negur, "Eh Mbak Mbak Mbak". Sesama teman saling ingetin. Nggak boleh bicara keras, nggak boleh bicara kotor. Udah saling ingetin gitu.”⁵⁹

Dengan demikian, implementasi strategi pengembangan di Banat 1 tidak hanya berjalan pada level kelembagaan, tetapi telah menyatu dalam budaya dan kehidupan pesantren sehari-hari sehingga nilai-nilai pesantren tetap terpelihara di tengah pengembangan pendidikan modern.

4. Dampak Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

a. Analisis Kurva Nilai (*Value Curve*)

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan yang diterapkan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya perbedaan posisi dibandingkan dengan pesantren lain di sekitarnya. Perbedaan tersebut dapat dilihat melalui beberapa variabel mutu pendidikan yang menjadi faktor pertimbangan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan pesantren.

⁵⁸ Fadhilah, wawancara 06 April 2026.

⁵⁹ Kholilah, wawancara 07 April 2026.

Pada aspek diversifikasi pendidikan, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memiliki nilai lebih karena tidak hanya menyediakan pendidikan agama melalui Madrasah Diniyah (Madin), tetapi juga menyediakan pendidikan umum melalui unit pendidikan Wajardikdas (PKPPS), hingga pendidikan tinggi melalui STEBI. Kondisi ini berbeda dengan beberapa pesantren salaf di sekitar yang mayoritas masih berfokus pada pendidikan keagamaan tradisional tanpa menyediakan pendidikan umum secara lengkap.

Selain itu, dari sisi biaya pendidikan, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dinilai lebih terjangkau dibandingkan lembaga lain yang memiliki sistem pendidikan formal terpadu. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang membuat masyarakat lebih tertarik memilih Banat 1 sebagai tempat pendidikan puterinya. Masyarakat menilai bahwa pesantren mampu memberikan layanan pendidikan agama dan umum dengan biaya yang relatif murah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan wali santri sebagai berikut:

“Kalau dibandingkan sekolah formal di luar dan pondok yang ada sekolahnya di sekitar rumah saya, biayanya di sini jauh lebih murah, tapi fasilitas pendidikan tetap ada. Itu yang membuat saya minat disini, karena terjangkauunya itu lagi.”⁶⁰

Pada aspek lingkungan pendidikan, pesantren juga dipandang memiliki keunggulan karena mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif dan disiplin melalui pengaturan jadwal kegiatan santri oleh pengasuh. Lingkungan pesantren yang khusus puteri, pembatasan penggunaan *handphone*, serta minimnya interaksi dengan lawan jenis menjadi nilai tambah yang tidak banyak dimiliki lembaga

⁶⁰ Samsul, Wawancara 12 April 2026.

pendidikan lain. Faktor tersebut memberikan rasa aman bagi wali santri terhadap perkembangan moral dan pergaulan anak-anak mereka.

“Kalau saya ketika anak mondok, saya merasa lebih tenang ketika anak mondok di sini. Kalau di rumah, lebih banyak khawatirnya, khawatir saja dengan pergaulan remaja-remaja sekarang, takut pergaulan bebas, apalagi dengan HP, di rumah HP terus saya khawatir. Di pondok ini anak kami lebih terjaga, ngaji tidak pegang HP, dan lingkungannya juga khusus perempuan tidak bareng laki-laki sekolahnya, jadi aman buat saya.”⁶¹

Dari sisi pengalaman belajar santri, terdapat perbedaan dampak yang dirasakan berdasarkan latar belakang pendidikan sebelumnya. Santri yang berasal dari pesantren modern cenderung merasakan perubahan yang cukup signifikan, terutama dalam aspek akhlak, kedisiplinan, serta penghormatan terhadap guru. Mereka mengakui bahwa sebelumnya kurang optimal dalam mengikuti pembelajaran karena faktor kelelahan akibat padatnya aktivitas, namun setelah berada di lingkungan Sidogiri Banat 1, mereka menjadi lebih fokus dan menghargai proses belajar.

“Disini ini beda dengan pondok saya yang dulu. Saya dulu pernah mondok di pesantren modern, kegiatannya padat dan capek, jadi sering ketiduran di kelas. Dan itu nggak apa-apa sama ustadzahnya. Setelah di sini, duduk sila di dalam kelas pas sekolah madin saja gak boleh, saya merasa lebih menghargai ustadzah, lebih bisa mengatur diri, dan tidak menyepelekan pelajaran.”⁶²

Sementara itu, santri yang berasal dari pesantren salaf tidak merasakan perubahan yang terlalu signifikan dalam aspek keilmuan agama, karena sistem pembelajaran yang relatif serupa dengan pesantren sebelumnya. Namun demikian, mereka merasakan adanya peningkatan dalam hal aktivitas dan kesempatan pengembangan diri, khususnya melalui program pendidikan umum seperti Wajardikdas dan peluang melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi di STEBI.

⁶¹ Samsul.

⁶² Fadhilah, wawancara 06 April 2026.

“Kalau dari segi pembelajaran kitab sebenarnya tidak jauh berbeda dengan pondok saya sebelumnya, tapi di sini kegiatannya lebih banyak. Saya bisa ikut Wajardikdas dan punya kesempatan melanjutkan ke perguruan tinggi seperti STEBI.”

Lebih lanjut, peningkatan jumlah santri juga menjadi indikator meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1. Wali santri tidak hanya mempertimbangkan aspek akademik, tetapi juga aspek pembentukan karakter dan perlindungan moral bagi puterinya.

“Aku memilih memondokkan anak disini, bukan hanya karena aku alumni di sini ini mbak, tapi karena memang pendidikannya bagus menurutku, trus pengenku punya akhlak yang baik anak ku itu. Di sini tidak gak cuma belajar kitab, tapi adab yo penting.”⁶³

Di sisi lain, wali santri juga menyampaikan harapan agar fasilitas dan infrastruktur pesantren dapat terus ditingkatkan untuk menunjang proses pembelajaran yang lebih optimal. Harapan tersebut mencerminkan meningkatnya ekspektasi masyarakat seiring dengan perkembangan pesantren.

“Saya berharap ke depannya fasilitas di sini bisa lebih ditingkatkan lagi. Kalau memang harus naik biayanya, menurut saya wali santri tidak akan keberatan selama untuk kebaikan anak mereka juga kok.”⁶⁴

Namun demikian, pihak pengasuh memiliki kebijakan untuk tidak menaikkan biaya pendidikan secara signifikan, dengan pertimbangan menjaga keterjangkauan bagi seluruh lapisan masyarakat. Kebijakan ini menunjukkan adanya komitmen pesantren dalam memberikan akses pendidikan yang inklusif. Pengasuh memilih melakukan pengembangan fasilitas secara bertahap sesuai dengan kemampuan pesantren, seperti pembangunan gedung baru untuk menambah

⁶³ Fatimah, Wawancara 03 Mei 2026.

⁶⁴ Samsul, Wawancara 12 April 2026.

ruang belajar. Langkah ini menunjukkan adanya strategi pengembangan yang berorientasi pada keberlanjutan tanpa mengabaikan aspek sosial.

“mengenai biaya, kami memang berupaya menjaga agar biaya tetap terjangkau. Karena banyak sekali wali santri yang memondokkan anaknya ke sini ini berasal dari kalangan menengah ke bawah, kasihan mereka jika dinaikkan nanti mahal dan tidak terjangkau untuk mereka. Kalau fasilitas memang dilakukan sedikit demi sedikit pembangunannya, biar bertahap, trus tidak langsung menaikkan biaya pendidikan.”⁶⁵

B. Temuan Penelitian

1. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

1) Identifikasi *Value Innovation*

Ditemukan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menciptakan *value innovation* melalui kombinasi antara pelestarian identitas pesantren salaf dengan pengembangan pendidikan umum berbasis kebutuhan masyarakat. Nilai baru yang dihasilkan tidak berupa modernisasi total, tetapi berupa integrasi terbatas pendidikan umum dalam sistem pesantren tanpa menghilangkan dominasi pendidikan agama.

Inovasi utama pesantren terletak pada penerapan komposisi kurikulum 85:15, di mana pendidikan agama tetap menjadi inti utama pendidikan, sedangkan pendidikan umum ditempatkan sebagai pelengkap. Model ini menjadi pembeda utama antara Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dengan pesantren salaf tradisional maupun pesantren modern di sekitarnya.

Keaslian tradisi pesantren seperti pembelajaran kitab kuning, budaya kepesantrenan, pola hidup sederhana, dan dominasi pendidikan agama justru

⁶⁵ Zahro, wawancara 06 April 2026.

dijadikan sebagai daya tarik utama pesantren di tengah arus modernisasi pendidikan.

Keberadaan Wajardikdas dan sekolah tinggi menjadi bentuk inovasi pendidikan yang memungkinkan santri memperoleh pendidikan formal tanpa harus meninggalkan lingkungan pesantren. Hal ini menciptakan kesinambungan pendidikan santri dalam satu sistem pendidikan berbasis pesantren.

barokah dan *sanad* menjadi bentuk keunggulan kompetitif yang bersifat nonmaterial. Sebagian wali santri memilih pesantren bukan hanya karena kualitas akademik atau biaya pendidikan, tetapi karena ingin memperoleh keberkahan ilmu dan keterhubungan sanad keilmuan dengan ulama pesantren.

2) Aplikasi Kerangka Kerja ERRC

1) Eliminate (Menghapuskan)

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menghilangkan dominasi pendidikan formal modern yang berpotensi menggeser identitas pesantren salaf. Meskipun pesantren menyelenggarakan pendidikan umum, pendidikan tersebut tidak dijadikan orientasi utama lembaga. Pesantren tetap mempertahankan pembelajaran kitab kuning, madrasah diniyah, dan tradisi kepesantrenan sebagai inti utama pendidikan.

Menghilangkan pola pengelolaan yang seharusnya birokratis dan administratif. Sebagai gantinya, hubungan organisasi tetap dibangun melalui budaya *sowan* dan *dawuh* yang menempatkan Kyai sebagai pusat otoritas moral dan spiritual dalam pesantren.

Selain itu, pesantren menghilangkan orientasi pengembangan berbasis komersialisasi dan kemewahan fasilitas. Pengembangan lembaga dilakukan secara

sederhana sesuai nilai *al-basathah* dan *zuhud*, sehingga pesantren tidak terjebak dalam persaingan fasilitas fisik sebagaimana banyak terjadi pada lembaga pendidikan modern.

Menghilangkan orientasi pendidikan yang terlalu menekankan legalitas formal dan capaian akademik administratif. Keberhasilan pendidikan lebih diukur melalui kualitas adab, kedalaman ilmu agama, dan kebermanfaatan santri di masyarakat.

2) Reduce (Mengurangi)

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 mengurangi dominasi pendidikan umum dalam sistem pembelajaran melalui pembagian kurikulum 85:15. Pendidikan umum hanya ditempatkan sebagai pelengkap yang disesuaikan dengan kebutuhan santri tanpa mengurangi intensitas pendidikan agama.

Pesantren mengurangi orientasi material dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui konsep *khidmah*, pengabdian ustadzah dan pengurus tidak hanya didasarkan pada hubungan kerja formal dan imbalan finansial, tetapi juga pada nilai ibadah dan pengabdian kepada pesantren.

3) Raise (Meningkatkan)

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 meningkatkan kualitas pendidikan agama melalui pengembangan madrasah diniyah hingga tingkat tsanawiyah dan penguatan pembelajaran kitab kuning sebagai inti pendidikan pesantren.

Pesantren meningkatkan akses pendidikan formal melalui penyelenggaraan Wajardikdas dan sekolah tinggi tanpa meninggalkan sistem pendidikan salaf. Meningkatkan loyalitas dan kualitas pengabdian sumber daya manusia melalui konsep *kafa'ah* dan *khidmah*. Ustadzah dan pengurus tidak hanya dituntut memiliki

kompetensi mengajar, tetapi juga memiliki loyalitas dan semangat pengabdian kepada pesantren. Meningkatkan aksesibilitas pendidikan melalui biaya pendidikan yang relatif terjangkau dibandingkan lembaga pendidikan lain dengan sistem serupa.

4) Create (Menciptakan)

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menciptakan deversifikasi pendidikan yang menggabungkan sistem pesantren salaf dengan pendidikan umum berbasis kesetaraan dalam komposisi 85:15. Model ini menjadi inovasi yang berbeda dari pesantren salaf tradisional maupun pesantren modern. *salafiyah ashliyah* sebagai identitas dan branding kelembagaan. Keaslian tradisi pesantren dijadikan sebagai nilai eksklusif yang membedakan pesantren dari lembaga pendidikan lain.

Pesantren menciptakan sistem kesinambungan pendidikan berbasis pesantren melalui pendirian sekolah tinggi agar santri dapat melanjutkan pendidikan tanpa meninggalkan lingkungan pesantren. Menciptakan sistem kaderisasi internal melalui program tugas yang berfungsi sebagai sarana regenerasi sumber daya manusia pesantren.

2. Implementasi Pengembangan Unit Pendidikan di Pondok Pesantren

Sidogiri Banat 1

Berdasarkan hasil paparan data mengenai implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, diperoleh beberapa temuan penelitian yang disusun berdasarkan enam prinsip utama Blue Ocean Strategy sebagai berikut:

- a. Merekonstruksi Batasan Pendidikan Pesantren melalui Integrasi Pendidikan Salaf dan Pendidikan Formal

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 melakukan rekonstruksi terhadap batas pendidikan pesantren tradisional melalui pengembangan sistem pendidikan yang mengintegrasikan pendidikan salaf, pendidikan formal, dan pendidikan tinggi dalam satu lingkungan kepesantrenan. Pengembangan tersebut tidak mengubah orientasi utama pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, tetapi justru memperluas layanan pendidikan agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat modern.

Diferensiasi utama Banat 1 terletak pada keberhasilannya menggabungkan pendidikan umum dengan kultur pesantren berbasis nilai *al-adabu fauqal 'ilmi*. Pendidikan formal tidak diposisikan sebagai pusat utama pendidikan, melainkan tetap berada dalam kerangka pembentukan akhlak, adab, dan spiritualitas santri.

b. Pengembangan Pendidikan Berorientasi pada Keberlanjutan Nilai dan Budaya Pesantren

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan jumlah santri maupun perluasan kelembagaan, tetapi lebih diarahkan pada keberlanjutan nilai dan budaya pesantren di tengah perkembangan zaman.

Nilai *tafaqquh fiddin*, *barokah*, kesederhanaan, dan pembentukan akhlak tetap menjadi orientasi utama dalam seluruh proses pengembangan pendidikan. Pengembangan pendidikan formal dan pendidikan tinggi dilakukan tanpa menghilangkan identitas salaf pesantren. Hal tersebut terlihat dari tetap dipertahankannya kalender Hijriyah, penyesuaian jadwal pendidikan formal dengan kegiatan diniyah, serta pengawasan langsung Majelis Pengasuh terhadap seluruh unit pendidikan.

c. Pengembangan Unit Pendidikan Berhasil Menjangkau Kebutuhan Masyarakat di Luar Segmentasi Pesantren Tradisional

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan unit pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 berhasil menjangkau kelompok masyarakat yang sebelumnya belum terakomodasi dalam sistem pendidikan pesantren tradisional, khususnya masyarakat yang menginginkan pendidikan formal bagi anak perempuan dalam lingkungan religius dan terkontrol.

Keberadaan PKPPS dan STEBI menjadi solusi bagi santri perempuan yang ingin melanjutkan pendidikan formal namun tidak memperoleh izin keluarga untuk sekolah atau kuliah di luar pesantren. Selain itu, daya tarik Banat 1 juga dipengaruhi oleh faktor spiritual berupa keberkahan, sanad keilmuan, serta kepercayaan masyarakat terhadap kultur pesantren dalam menjaga moral dan perilaku santri perempuan.

d. Implementasi Strategi Pengembangan Dilakukan secara Bertahap dan Adaptif terhadap Budaya Pesantren

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dilakukan secara bertahap mulai dari penguatan Madrasah Diniyah, pembentukan PKPPS, hingga pendirian STEBI. Pengembangan tersebut dilaksanakan secara adaptif dengan mempertimbangkan kesiapan budaya dan sistem pesantren.

Modernisasi pendidikan dilakukan tanpa menghilangkan nilai kemandirian dan kesederhanaan sebagai bagian dari budaya pendidikan pesantren. Santri tetap dibiasakan hidup sederhana, mandiri, disiplin, dan tidak berorientasi pada kemewahan meskipun pesantren telah mengembangkan pendidikan formal dan pendidikan tinggi.

e. Penguatan Budaya Pesantren Menjadi Strategi Utama dalam Mengatasi Hambatan Organisasi

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pendidikan formal modern dengan sistem pesantren salaf. Namun, hambatan tersebut diatasi melalui penguatan budaya pesantren dan sistem pengawasan berbasis nilai.

Nilai *al-adabu fauqal 'ilmi* menjadi dasar utama dalam pengelolaan pendidikan dan pembinaan santri. Selain itu, pesantren membangun sistem pendisiplinan berbasis keteladanan, pembiasaan, dan kontrol sosial melalui keterlibatan pengurus asrama, ketua kelas, ustadzah mukim, serta Majelis Pengasuh. Keterlibatan tenaga profesional dari luar pondok juga tetap berada dalam kontrol budaya dan aturan pesantren sehingga modernisasi pendidikan tidak menghilangkan identitas salaf lembaga.

f. Strategi Pengembangan Telah Terinternalisasi dalam Budaya dan Kehidupan Pesantren

Implementasi strategi pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya berlangsung pada aspek kelembagaan dan administratif, tetapi telah terinternalisasi dalam budaya kehidupan pesantren sehari-hari.

Selain itu, seluruh aktivitas pendidikan formal disesuaikan dengan sistem kehidupan pesantren, mulai dari pengaturan jadwal pembelajaran, penggunaan kalender Hijriyah, hingga integrasi kegiatan akademik dengan aktivitas diniyah. Selain itu, strategi pengembangan juga menghasilkan perubahan perilaku santri pada aspek kedisiplinan, kemandirian, adab, pola berpakaian, serta interaksi sosial sesuai nilai-nilai pesantren.

Dengan demikian, strategi pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya menghasilkan transformasi kelembagaan, tetapi juga memperkuat internalisasi nilai *tafaqquh fiddin*, *barokah*, adab, kesederhanaan, kemandirian, dan sikap zuhud dalam kehidupan santri dan budaya pesantren secara menyeluruh.

3. Dampak Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

a. Analisis Kurva Nilai (*Value Curve*)

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memiliki posisi nilai yang berbeda dibandingkan pesantren lain di sekitarnya. Perbedaan tersebut terlihat pada integrasi parsial pendidikan agama dan pendidikan umum dalam satu sistem pendidikan pesantren. Pesantren tidak hanya menyediakan pendidikan diniyah, tetapi juga menyediakan pendidikan formal melalui Tsanawiyah, program PKPPS/Wajardikdas, hingga pendidikan tinggi melalui STEBI.

Selain itu, ditemukan bahwa pesantren memiliki keunggulan pada aspek keterjangkauan biaya pendidikan. Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 mampu menawarkan layanan pendidikan agama dan pendidikan umum dengan biaya yang relatif lebih murah dibandingkan lembaga pendidikan formal berbasis pesantren lainnya di sekitar wilayah tersebut.

Temuan lain menunjukkan bahwa lingkungan pendidikan pesantren menjadi nilai unggul yang membedakan Banat 1 dengan kompetitor. Sistem pengawasan kegiatan santri, pembatasan penggunaan *handphone*, serta lingkungan pesantren khusus puteri menciptakan suasana belajar yang aman, religius, dan kondusif bagi pembentukan karakter santri.

Dari sisi mutu output, ditemukan bahwa pesantren berhasil menghasilkan perubahan karakter santri, terutama pada aspek kedisiplinan, penghormatan kepada guru, dan kesungguhan dalam belajar. Selain itu, keberadaan pendidikan formal memberikan peluang keberlanjutan pendidikan bagi santri ke jenjang yang lebih tinggi.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Konsep Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam Perspektif Blue Ocean Strategy (BOS)

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan yang dilakukan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menampilkan pola yang khas. Pesantren ini tidak memulai pengembangannya dari dokumen perencanaan strategis formal yang tertulis. Sebaliknya, strategi pengembangannya tumbuh secara organik yang berasal dari kultur pesantren itu sendiri, pengalaman para pengasuh, kebutuhan masyarakat, serta dari nilai-nilai dasar pesantren yang telah lama tertanam, yaitu *tafaqquh fiddin*, *al-adabu fauqal 'ilmi*, barokah, kesederhanaan, kemandirian, dan zuhud. Dalam perspektif manajemen, kekhasan ini memperlihatkan bahwa sistem nilai pesantren tidak berhenti sebagai ornamen moral, melainkan berfungsi aktif sebagai kerangka strategis. Sejalan dengan itu, Mujrimin dkk menegaskan bahwa nilai-nilai khas pesantren seperti adab, keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan penghormatan terhadap ilmu serta Kyai tidak hanya menjadi fondasi pembentukan karakter santri, tetapi juga merupakan pilar penting dalam manajemen kelembagaan pesantren secara keseluruhan.⁶⁶ Inilah yang membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan konvensional nilai spiritual dan nilai strategis menyatu dalam satu sistem yang tidak terpisahkan.

Dalam kerangka *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan Kim dan Mauborgne (2005), sebuah organisasi dikatakan berhasil menciptakan *blue ocean*

⁶⁶ Bayu Mujrimin, Sumianti, and Andri Pratama, "Transformasi Pondok Pesantren Di Era Disrupsi: Peluang Dan Strategi Adaptasi Teknologi," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2025): 105–24.

ketika ia mampu menghadirkan *value innovation* yang membuat persaingan menjadi tidak relevan. Kim dan Mauborgne berargumen bahwa diferensiasi dan efisiensi biaya dapat dicapai secara bersamaan melalui *value innovation*, yaitu berinovasi dengan cara yang menciptakan nilai bagi pembeli sekaligus menekan biaya operasional organisasi, sehingga menghasilkan produk atau layanan yang secara kualitatif lebih unggul sekaligus lebih terjangkau.⁶⁷ Jika dianalisis dari sudut pandang ini, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 secara tidak langsung telah melakukan langkah yang sesuai secara strategis. Banat 1 tidak mengambil jalur paling mudah dengan sepenuhnya bertransformasi menjadi pesantren modern demi terlihat lebih relevan dan kompetitif, namun juga tidak bersikap tertutup terhadap perubahan. Banat 1 memilih jalur lain dengan menciptakan model pendidikan baru yang tetap kuat berakar pada identitas salaf, sekaligus mampu merespons kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan formal. Menurut Fuad adopsi *Blue Ocean Strategy* dalam konteks lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip universal seperti merekonstruksi batas pasar, berfokus pada gambaran besar daripada angka semata, menjangkau permintaan di luar yang sudah ada, serta mengintegrasikan pelaksanaan ke dalam strategi itu sendiri.⁶⁸ Posisi strategis inilah yang secara organik menempatkan pesantren di ruang yang belum banyak ditempati lembaga lain.

⁶⁷ W Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan* (Jakarta: PT Mizan Publika, 2015).

⁶⁸ Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam."

1. Analisis *Value Innovation*

Konsep *value innovation* dalam *Blue Ocean Strategy* bukan sekadar inovasi produk atau layanan baru. Kim dan Mauborgne (2005) menegaskan bahwa *value innovation* menyangkut strategi yang mencakup seluruh sistem aktivitas sebuah organisasi, dan mengharuskan seluruh sistem diorientasikan untuk mencapai lompatan nilai bagi pembeli sekaligus bagi organisasi itu sendiri.⁶⁹ Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 berhasil mewujudkan ini melalui diversifikasi pendidikan dalam sistem pesantren tanpa menghilangkan, bahkan tanpa mengurangi, dominasi pendidikan agama. Komposisi kurikulum 85:15, di mana porsi terbesar tetap diberikan kepada pendidikan agama, merupakan bentuk pilihan strategis yang mencerminkan identitas lembaga secara utuh. Wajardikdas dan sekolah tinggi yang didirikan pesantren tidak diposisikan sebagai inti lembaga, melainkan sebagai pelengkap yang mendukung keberlangsungan pendidikan santri.

Pilihan komposisi ini tidak lahir dari kalkulasi manajemen semata, melainkan dari orientasi utama pesantren, yaitu *tafaqquh fiddin*. Dalam hal ini, Mastuhu dalam Nafil dan Suyanto menegaskan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang pada awal kehadirannya bersifat tradisional untuk mendalami ilmu-ilmu agama Islam sebagai pedoman hidup (*tafaqquh fi al-din*), dengan menekankan pentingnya moral dalam bermasyarakat.⁷⁰ Orientasi ini bukan hanya warisan historis, melainkan terus dijaga sebagai identitas fungsional yang hidup. Lebih lanjut, dalam Nafil dan Suyanto dijelaskan bahwa

⁶⁹ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Mencipatakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

⁷⁰ Mafiyah Tukhfatur Nafil and Ahmad Suyanto, "Adaptasi Mahad Aly Al Hasaniyah Sendang Senori Tuban Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0," *Mudir (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 4, no. c (2022).

pesantren salaf memiliki tradisi transformasi keilmuan agama yang spesifik, berpusat pada model ngaji sebagai bentuk pembelajaran kepada para santri dengan menggunakan kitab-kitab kuning (kitab turast) yang biasanya dilakukan setiap selesai jamaah shalat wajib, dan diajarkan tanpa kesudahan dengan penjelasan sesuai konteks yang terjadi dalam masyarakat.⁷¹ Dengan demikian, ketika Banat 1 mendirikan jalur pendidikan formal, pilihan itu dilakukan bukan untuk mengganti tradisi tersebut, melainkan untuk memperluas jangkauan tanpa mengorbankan substansi.

Kondisi ini sangat sejalan dengan temuan penelitian lain yang menelaah integrasi kurikulum di pesantren serupa. Sebagaimana diungkap dalam kajian integrasi kurikulum pesantren dan pendidikan formal oleh Saputra dkk ditenukab bahwa sekolah formal di pesantren bukan dimaksudkan menggantikan pendidikan salafiyah, melainkan melengkapinya, dengan pengelolaan yang mengikuti standar modern agar responsif terhadap perubahan zaman pendekatan integratif ini diyakini dapat mencetak lulusan yang berkepribadian baik serta unggul dalam ilmu agama dan ilmu umum sekaligus.⁷² Di sinilah letak *value innovation* pesantren ini, yaitu menciptakan ruang baru di antara dua sisi yang selama ini mendominasi pilihan pendidikan, yaitu pesantren salaf yang hanya fokus pada kitab kuning di satu sisi, dan pesantren modern yang menyeimbangkan secara simetris antara pendidikan umum dan agama di sisi lain.

Dimensi *value innovation* yang tidak kalah penting adalah keberhasilan mempertahankan identitas *salafiyah ashliyah* di tengah tekanan modernisasi yang

⁷¹ Nafil and Suyanto.

⁷² Tri Saputra et al., "Integrasi Kurikulum Salafiyah Dan Modern Di Pondok Pesantren Darul Amien Gembolo Banyuwangi," *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora* 4 (2025).

terus menguat. Ketika banyak lembaga pendidikan berlomba memperbarui citra dengan label internasional atau fasilitas serba modern, Banat 1 justru menjadikan keaslian tradisi sebagai kekuatan utama. Pilihan ini secara strategis menciptakan diferensiasi yang belum ditiru oleh lembaga modern lain karena keaslian tidak bisa dibangun dalam semalam. Budiyanto dkk menjelaskan bahwa tradisi pesantren adalah segala sesuatu yang dibiasakan, dipahami, dihayati, dan dipraktikkan di pesantren, yaitu berupa nilai-nilai dan implementasinya dalam kehidupan sehari-hari, sehingga membentuk kebudayaan dan peradaban yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya.⁷³ Tradisi yang terbentuk selama puluhan bahkan ratusan tahun inilah yang menjadikan pesantren memiliki keunikan yang tidak dapat direplikasi secara institusional oleh sekolah modern manapun.

Hal ini diperkuat oleh prinsip *al-adabu fauqal 'ilmi* yang menempatkan adab lebih utama dari ilmu. Dalam konteks manajemen dan pengembangan lembaga, prinsip ini memiliki implikasi operasional yang sangat nyata. Praktik sowan kepada kiai dan kepatuhan terhadap dawuh bukan sekadar ritual budaya, melainkan berfungsi sebagai sistem pengendalian organisasi yang halus namun efektif. Dalam hal ini, Fuad mencatat bahwa indikator *Blue Ocean Strategy* yang dapat diserap oleh lembaga pendidikan adalah indikator yang berfokus pada pelayanan prima, sementara indikator yang bersumber dari motivasi ekonomi semata justru tidak cocok untuk diadopsi.⁷⁴ Sistem nilai seperti adab dan khidmah adalah mekanisme pengendalian yang jauh lebih dalam pengaruhnya dibandingkan standar operasional

⁷³ Budiyanto Budiyanto, Hartono Hartono, and Siti Munirah, "Pendidikan Islam Di Pesantren Antara Tradisi Dan Modernisasi," *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 3 (2022): 594–602.

⁷⁴ Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam."

prosedur tertulis yang mudah diabaikan. Di pesantren ini, pengendalian organisasi berjalan melalui internalisasi nilai lintas generasi, bukan melalui regulasi administratif yang bersifat impersonal.

Konsep Barokah adalah salah satu dimensi *value innovation* paling unik yang dimiliki pesantren dan mustahil direplikasi oleh lembaga pendidikan formal mana pun. Sebagian besar wali santri memilih Banat 1 bukan terutama karena kualitas nilai ujian atau kelengkapan fasilitas, melainkan karena mencari keberkahan ilmu. Ini adalah kategori nilai yang sama sekali tidak bisa dihadirkan oleh sekolah formal. Dalam kajian tentang upaya pesantren menjaga tradisi sanad keilmuan di era Society 5.0, dijelaskan bahwa sanad keilmuan yang ada di pesantren berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya, karena keotentikan ilmu Kyai dan santri dapat dilihat dari sisi kredibilitas sanad keilmuan yang bersambung sampai Rasulullah SAW, dan inilah yang harus dijaga serta dipertahankan di tengah perkembangan zaman.⁷⁵ Nilai seperti ini tidak bisa diukur dengan indikator akreditasi nasional dan tidak bisa dibeli dengan anggaran berapapun.

Lebih jauh, Hasanah menjelaskan bahwa at-turats (kitab kuning) berfungsi sebagai medium jaringan para ulama dalam penyebaran ilmu pengetahuan Islam, dan tradisi at-turats serta hubungan moral antara guru dan murid telah menjadi fondasi sosial pembangunan pesantren yang tertanam dalam tradisi transmisi keilmuan (sanad) untuk menjaga kesinambungan genealogi keilmuan.⁷⁶ Dalam terminologi *Blue Ocean Strategy*, keberkahan dan sanad inilah yang menjadi

⁷⁵ Faizatul Ulya and Khoirun Nikmah, "Upaya Pesantren Dalam Menjaga Tradisi Sanad Keilmuan Di Era Society 5.0," *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 14, no. 1 (2024): 18–29.

⁷⁶ Ulfatun Hasanah, "Pesantren Dan Transmisi Keilmuan Islam Melayu-Nusantara; Literasi, Teks, Kitab Dan Sanad Keilmuan," *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2015): 203–24.

pembatas paling kuat antara pesantren dengan lembaga pendidikan modern dimana tidak ada lembaga non-pesantren yang bisa masuk ke ruang nilai ini, sehingga persaingan pun menjadi tidak relevan karena lapangan bermainnya memang berbeda sejak awal.

Kesederhanaan juga memainkan peran strategis yang seringkali luput dari analisis manajemen konvensional. Di tengah banyaknya lembaga pendidikan yang berlomba membangun citra melalui gedung megah dan kampanye media sosial yang agresif, Banat 1 justru memilih arah berlawanan. Kesederhanaan bukan karena keterbatasan sumber daya, melainkan pilihan sadar yang berakar pada nilai. Dalam penelitian implementasi manajemen marketing berbasis *Blue Ocean Strategy* pada pondok pesantren, Hasanah dan Wadud menemukan bahwa pesantren yang memenuhi syarat *blue ocean* adalah yang mampu menghadirkan utilitas bagi pembeli (santri dan wali santri), penetapan harga yang strategis, efisiensi biaya, dan kemudahan adopsi oleh masyarakat luas. Nilai kesederhanaan tersebut justru dapat memenuhi semua kriteria itu, yaitu dengan biaya rendah karena tidak ada investasi kemewahan akan mudah dijangkau oleh semua kalangan, dan autentik karena selaras dengan identitas yang dipegang secara konsisten.

Nilai kemandirian memperkuat dimensi strategis ini dari sisi keberlanjutan kelembagaan. Program tugas bagi santri lulusan adalah salah satu mekanisme kaderisasi yang cerdas dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Dalam penelitian manajemen sumber daya di pesantren, ditemukan bahwa kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia pesantren merupakan potensi dan modal utama yang berkontribusi terhadap perubahan dan pencapaian visi lembaga, di mana asumsi tentang kemandirian pesantren dalam mengelola sumber daya yang

dimiliki merupakan bagian penting dari falsafah kelembagaan yang diajarkan dan ditanamkan kepada seluruh pengurus dan tenaga pendidik.⁷⁷ Santri yang dicetak dari dalam sudah mewarisi nilai, sudah mengenal sistem, dan sudah memiliki ikatan emosional kuat dengan lembaga. Tidak ada proses orientasi yang lebih efektif dari pengalaman hidup bertahun-tahun di dalam institusi yang sama. Dalam terminologi manajemen kontemporer, ini adalah *talent pipeline* organik yang dibangun secara berkelanjutan dan hemat biaya.

Selanjutnya, konsep zuhud menyempurnakan keseluruhan arsitektur strategi pengembangan pesantren ini. Zuhud dalam konteks kelembagaan berarti pengembangan lembaga tidak digerakkan oleh logika profit, tidak diukur dari pertumbuhan aset, dan tidak diorientasikan pada persaingan pasar pendidikan. Pengembangan dilakukan lebih sebagai bentuk pengabdian dan dakwah daripada kepentingan bisnis. Himmah dalam kajian tentang strategi *blue ocean* dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam di era digital menyimpulkan bahwa era globalisasi memaksa lembaga pendidikan Islam untuk terus berinovasi agar tetap relevan dan kompetitif di tengah dinamika pasar yang semakin kompleks, dan strategi manajemen adaptif yang berorientasi pada penciptaan ruang pasar baru adalah salah satu jawaban atas tekanan tersebut.⁷⁸ Ironisnya, justru dengan tidak ikut dalam kompetisi itulah Banat 1 menemukan ketahanan jangka panjangnya. Prinsip zuhud bukan sekadar nilai spiritual, ia juga adalah penjaga strategi yang mencegah pesantren dari godaan masuk kembali ke *red ocean*, yaitu kompetisi

⁷⁷ Djamaluddin Perawironegoro, "Pola Perencanaan Dan Pengembangan Visi Pesantren : Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, UIN Sunan Kalijaga 4, no. November (2019): 263–86.

⁷⁸ Aliyatul Himmah and Wanidi Siregar, "Strategi Blue Ocean Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam Di Era Digital," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 10, no. 1 (2025): 70–79.

berbasis harga, fasilitas, dan citra yang justru akan mengikis nilai-nilai autentik yang menjadi kekuatan utamanya. Kedalaman nilai pesantren ini bukan hambatan terhadap modernitas, melainkan sumber daya strategis yang paling sulit ditiru oleh kompetitor manapun.

2. Analisis Kerangka ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create)

b. Eliminate (Menghapuskan)

Dalam perspektif Blue Ocean Strategy, dimensi *eliminate* tidak sekadar berarti memotong program atau fitur yang tidak menguntungkan secara finansial. Lebih dari itu, ia menyangkut keberanian institusional untuk secara sadar melepaskan tekanan normatif yang datang dari luar, yaitu tuntutan agar pesantren tampil seperti lembaga pendidikan formal pada umumnya. Fuad menegaskan bahwa dalam adopsi *Blue Ocean Strategy* ke dunia pendidikan Islam, prinsip yang dapat diserap adalah indikator yang berfokus memberi layanan unggul, sedangkan yang tidak diserap adalah indikator motivasi ekonomi yang terlalu kuat.⁷⁹ Prinsip inilah yang tampak secara konsisten dijalankan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, di mana orientasi layanan pendidikan tidak diletakkan pada daya saing komersial, melainkan pada kedalaman nilai yang ditawarkan kepada santri dan keluarganya.

Berdasarkan temuan penelitian, Banat 1 menghilangkan dominasi pendidikan formal modern yang dianggap berpotensi menggeser orientasi *tafaqquh fiddin* sebagai inti pendidikan. Dimana penghapusan ini tidak dilakukan dengan cara menutup diri dari pendidikan umum secara total. Pendidikan formal tetap

⁷⁹ Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam."

diselenggarakan, tapi tidak diberi ruang untuk menjadi orientasi utama. Pembelajaran kitab kuning, madrasah diniyah, dan budaya pesantren tetap menempati posisi sentral. Sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian tentang pembelajaran pesantren salaf, pengajaran kitab kuning merupakan salah satu komponen utama pesantren untuk melahirkan lulusan yang *tafaqquh fi ad-din*, karena pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berfungsi mentransmisikan dan mewariskan tata nilai kepada santrinya dan tidak dapat lepas dari unsur pengajaran kitab kuning.⁸⁰ Dengan mempertahankan posisi kitab kuning sebagai inti, bukan pelengkap dari seluruh aktivitas pendidikan, Banat 1 secara strategis menolak untuk larut dalam arus formalisasi pendidikan yang semakin kuat.

Pilihan ini merupakan bentuk penegasan identitas yang cukup berani dalam dunia pesantren, mengingat tekanan dari luar untuk mengintegrasikan standar pendidikan nasional semakin kuat. Penelitian tentang pengembangan kurikulum pesantren muadalah di pondok pesantren salafiyah Pasuruan menemukan bahwa model pengembangan kurikulum yang bersifat konvergensi antara tipologi *perennial esensialis salafi*, *perennial esensialis madzhabi*, dan tipologi modern memungkinkan pesantren untuk memberikan kesetaraan pendidikan formal di samping tetap untuk *tafaqquh fi ad-din* yang berakhlakul karimah.⁸¹ Artinya, ketegangan antara identitas salaf dan tuntutan formal sebenarnya bisa dikelola, asalkan ada kejelasan visi tentang mana yang menjadi inti dan mana yang menjadi

⁸⁰ Ali Muhdi and N I M MSI, "Pembelajaran Kitab Kuning Di Pesantren (Studi Komparatif API Pondok Pesantren Salaf Tegalrejo Magelang Dan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo)" (UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2020).

⁸¹ Abdulloh Shodiq, "Pengembangan Kurikulum Integrasi Antara Kurikulum Inti Pendidikan Nasional Dengan Kurikulum Kitab Kuning (Studi Kasus Pesantren Muadalah Salafiyah Pasuruan Pada Madrasah Aliyah)," *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami* 7, no. 2 (2019).

pelengkap. Banat 1 tampak memiliki kejelasan visi tersebut, dan ia diterjemahkan dalam keputusan-keputusan konkret yang terus dipertahankan hingga saat ini.

Eliminasi lain yang tidak kalah signifikan adalah penghapusan pola hubungan organisasi yang terlalu birokratis. Pada lembaga pendidikan modern, hierarki diatur lewat struktur jabatan, SOP tertulis, dan mekanisme evaluasi formal. Namun di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, sistem tersebut digantikan oleh budaya *sowan* dan *dawuh* yang berbasis penghormatan dan adab. Konsep *al-adabu fauqal 'ilmi* menjadikan penghormatan kepada guru dan Kyai sebagai fondasi utama seluruh relasi di dalam pesantren. Pola relasi semacam ini memiliki akar yang dalam dalam tradisi manajemen pesantren. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia berbasis nilai kepesantrenan dijelaskan bahwa pada pondok pesantren proses manajemen di bawah otoritas kyai yang memiliki bekal agama kuat sehingga tercipta budaya patuh oleh seluruh anggota pondok pesantren terhadap kyai, dan konsep MSDM yang berbasis agama inilah yang menjadi perbedaan dari implementasi konsep manajemen dalam lembaga Islam dibandingkan organisasi biasa.⁸² Sistem ini bukan hanya berbeda secara struktural dari lembaga formal, tetapi juga menciptakan jenis loyalitas dan solidaritas yang jauh lebih kuat karena berlandaskan nilai, bukan kontrak.

Pesantren juga menghilangkan orientasi pengembangan yang berbasis kemewahan fasilitas atau komersialisasi pendidikan. Di tengah tren sebagian lembaga pendidikan Islam yang membangun infrastruktur megah sebagai alat pemasaran, Banat 1 berpijak pada nilai *kesederhanaan* dan *zuhud*. Kesederhanaan bukan dipandang sebagai keterbatasan, melainkan sebagai pilihan identitas yang

⁸² Diana Event and Jamilus, "Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kelembagaan Islam," *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 7 (2024): 5186–91.

membedakan pesantren dari lembaga lain. Marwiyah⁸³ dalam penelitiannya tentang pesantren salaf di Bangil dan Jember menemukan bahwa pengembangan budaya pesantren berbasis kearifan lokal menjadi pembeda yang kuat bagi pesantren salaf di tengah arus modernisasi pendidikan, karena nilai-nilai lokal yang otentik tidak bisa diklaim oleh lembaga formal manapun. Nilai *kesederhanaan* di Banat 1 berfungsi persis seperti itu yaitu membentuk jarak aman dari persaingan simbolik dengan institusi yang menghabiskan sumber daya untuk hal-hal yang belum tentu dapat memperkuat nilai inti pendidikan.

c. Reduce (Mengurangi)

Jika *eliminate* berbicara tentang penghapusan total, maka *reduce* beroperasi pada level yang lebih halus. Ia bukan tentang membuang, melainkan tentang menakar ulang proporsi agar keseimbangan nilai tetap terjaga. Di sinilah keputusan kurikuler Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menjadi sangat relevan untuk dianalisis. Pembagian kurikulum dengan komposisi 85% pendidikan agama dan 15% pendidikan umum bukan angka yang muncul begitu saja. Ia mencerminkan keputusan strategis yang disadari, bahwa jika porsi pendidikan umum dibiarkan berkembang tanpa batas, maka karakter *tafaquh fiddin* akan perlahan terkikis, bukan secara dramatis, tetapi secara gradual dan hampir tidak terasa. Fuad menjelaskan bahwa skema kerja empat langkah dan kanvas strategi dalam *Blue Ocean Strategy* memungkinkan lembaga pendidikan Islam seperti pesantren dan madrasah untuk menimbang nilai setiap peluang dari produk layanan yang ditawarkan, semisal layanan asrama, catering, kursus penunjang, dan pengajaran

⁸³ Syarifatul Marwiyah, "Pengembangan Budaya Pesantren Berbasis Kearifan Lokal Di Pondok Pesantren Putri Salafiyah Bangil Dan Pondok Pesantren Ali Baâ€™™ Alawi Kencong Jember," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 02 (2021).

multilingual, tanpa kehilangan orientasi nilai inti yang menjadi identitas lembaga.⁸⁴ Proporsi 85:15 di Sidogiri Banat 1 adalah manifestasi konkret dari prinsip penimbangan ulang tersebut.

Pengurangan juga terjadi dalam orientasi material pengelolaan sumber daya manusia. Dalam logika organisasi modern, motivasi kerja biasanya dikelola melalui insentif finansial, tunjangan, dan jenjang karir. Sidogiri Banat 1 mengurangi ketergantungan pada logika ini melalui konsep *khidmah*, yaitu pengabdian yang dimotivasi oleh pencarian keberkahan, bukan kalkulasi ekonomi semata. Para ustadzah dan pengurus tidak hanya hadir sebagai tenaga profesional, melainkan sebagai individu yang secara aktif mencari *barokah* dari kyai dan pesantren. Kajian tentang tradisi *khidmah* di lingkungan pesantren menunjukkan bahwa tradisi *khidmah* yang dikembangkan pesantren berorientasi pada nilai-nilai pendidikan, kepemimpinan, dan keterampilan, dan pengembangan tradisi *khidmah* ini sekaligus menjadi fenomena baru dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang unggul.⁸⁵ Lebih lanjut, Diantoro⁸⁶ dalam penelitiannya di Pesantren Wali Songo Ngabar menemukan bahwa *khidmah* dapat melatih seorang santri untuk memiliki kepribadian altruistik, dan kepribadian altruistik inilah yang menghasilkan ikatan jauh lebih kuat antara sumber daya manusia dan visi pesantren dibandingkan ikatan yang dibangun semata-mata oleh kontrak kerja.

⁸⁴ Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam."

⁸⁵ Samsudin Samsudin and Anis Tyas Kuncoro, "Tradisi Khidmah Dalam Perspektif Pendidikan Islam," *Jurnal Progress: Wahana Kreativitas Dan Intelektualitas* 10, no. 1 (2022).

⁸⁶ Fery Diantoro, "Implementasi Manajemen Personalia Pendidikan Islam Berbasis Pengabdian Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Jawa Timur," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 137–54.

Strategi komunikasi dan promosi pesantren juga mengalami pengurangan yang disengaja. Sidogiri Banat 1 tidak membangun narasi pemasaran yang agresif di media sosial, dan tidak bergantung pada kampanye iklan berbayar. Promosi lebih mengandalkan reputasi keilmuan yang terbangun secara organik, jaringan alumni yang menyebar ke berbagai daerah, dan kepercayaan masyarakat yang tumbuh dari generasi ke generasi. Pendekatan promosi berbasis kepercayaan organik ini sejalan dengan karakter dasar pesantren sebagai lembaga berbasis nilai. Niswah dkk⁸⁷ menjelaskan bahwa kehidupan sehari-hari di pesantren yang penuh dengan nilai kedisiplinan, kesederhanaan, tanggung jawab, dan kepedulian sosial merupakan sarana efektif dalam membangun kepribadian yang kuat, dan bahwa pendidikan karakter di pesantren tidak hanya bersifat teoritis, melainkan dijalani secara praktik di kehidupan keseharian santri. Santri dan alumni yang terbentuk oleh nilai-nilai tersebut secara alamiah menjadi duta reputasi pesantren yang jauh lebih efektif dari iklan manapun, karena kredibilitas mereka berbasis pengalaman hidup, bukan klaim pemasaran.

Pengurangan budaya konsumtif melalui nilai *kesederhanaan* juga patut dicatat tersendiri. Organisasi pendidikan yang terpapar modernitas, godaan untuk terus memperbarui fasilitas atau membeli perangkat terbaru demi citra kelembagaan adalah nyata dan terus-menerus. Banat 1, dengan prinsip kesederhanaan yang mengakar, secara natural mengurangi tekanan konsumtif ini. Pengembangan lembaga diukur bukan dari berapa banyak yang dibeli, melainkan dari seberapa dalam nilai yang tertanam pada diri setiap santri dan ustadzah. Dimensi *reduce* dengan demikian bukan sekadar efisiensi anggaran, melainkan pernyataan filosofis

⁸⁷ Choirun Niswah et al., “Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membangun Karakter Dan Ilmu Pengetahuan,” *Jurnal Ilmiah Multidisipin* 3, no. 6 (2025): 308–16.

tentang apa yang dianggap benar-benar bernilai oleh institusi, yaitu kedalaman pembentukan karakter, bukan kemegahan fisik.

d. Raise (Meningkatkan)

Raise dalam kerangka ERRC adalah tentang investasi strategis pada elemen-elemen yang benar-benar menjadi keunggulan kompetitif. Bukan sekadar meningkatkan secara kuantitatif, melainkan memperdalam secara kualitatif. Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 melakukan ini paling jelas pada bidang pendidikan agama sebagai implementasi *tafaqquh fiddin*. Pengembangan madrasah diniyah hingga tingkat tsanawiyah adalah bukti konkret bahwa pesantren tidak hanya mempertahankan kurikulum agama yang sudah ada, tetapi secara aktif memperluas kedalamannya. Konteks ini penting dipahami dalam gambaran yang lebih luas. Holil dkk mencatat bahwa dalam dekade terakhir ini mulai dirasakan adanya pergeseran fungsi dan peran pesantren sebagai tempat pengembangan orang yang *rasikhuuna fi ad-din* semakin memudar, karena desakan modernisasi dan globalisasi telah menggeser orientasi hidup bermasyarakat, sehingga *output* pesantren dari waktu ke waktu mengalami degradasi, baik dalam aspek amaliah, ilmiah maupun khuluqiyah.⁸⁸ Banat 1, dalam konteks ini, justru bergerak berlawanan dengan tren degradasi tersebut dengan terus memperkuat sistem madrasah diniyahnya sebagai komitmen terhadap *tafaqquh fiddin* yang otentik.

Dimana peningkatan ini dilakukan tanpa meninggalkan karakter *salafiyah*. Di sebagian besar pesantren, modernisasi kurikulum agama justru membawa serta dilusi tradisi, yaitu pengurangan porsi kitab kuning demi efisiensi atau relevansi

⁸⁸ M Holil et al., "Inovasi Pembelajaran Di Pondok Pesantren Di Era Globalisasi," *Edupepedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam* 7, no. 2 (2023): 189–99.

yang diukur secara formal. Banat 1 tampak berhasil menghindari jebakan ini. Kajian tentang manajemen pesantren di era kontemporer menemukan bahwa lembaga pendidikan pesantren yang mampu menghadapi tantangan zaman dengan tetap berpijak pada jati dirinya sebagai pesantren dan kitab kuning justru berhasil berkembang dan berinovasi dalam mewujudkan visinya.⁸⁹ Pengembangan yang dilakukan Banat 1 terjadi dalam kerangka yang sudah ada, bukan dengan menggantikannya, dan ini membutuhkan kepekaan institusional yang tidak bisa direkayasa dalam waktu singkat.

Pada aspek sumber daya manusia, peningkatan yang terjadi melampaui dimensi kompetensi teknis dan masuk ke ranah spiritual pengabdian. Konsep *kafa'ah* dan *khidmah* mendorong ustadzah untuk tidak hanya berkompeten dalam bidang keilmuan, tetapi juga kuat dalam keikhlasan dan komitmen terhadap visi pesantren. Haromain⁹⁰ dalam penelitiannya tentang pengembangan SDM pesantren menegaskan bahwa perencanaan, implementasi, dan evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren memiliki karakteristik yang berbeda dari lembaga pendidikan umum, karena ia mengintegrasikan dimensi spiritual dalam setiap tahap pengelolaan personalia. Ketika pengabdian dimaknai sebagai ibadah dan pencarian berkah, loyalitas yang dihasilkan berbeda kualitasnya dari loyalitas yang dibangun semata-mata oleh insentif finansial, dan inilah keunggulan sumber daya manusia Sidogiri Banat 1 yang paling sulit direplikasi oleh lembaga lain.

Penguatan budaya organisasi melalui nilai *al-adabu fauqal 'ilmi* juga perlu dipahami bukan sekadar sebagai pembinaan karakter, melainkan sebagai sistem

⁸⁹ Nafil and Suyanto, "Adaptasi Mahad Aly Al Hasaniyah Sendang Senori Tuban Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0."

⁹⁰ Haromain Haromain, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2013): 4.

pengendalian mutu berbasis moral dan spiritual. Kajian terbaru tentang manajemen SDM berbasis nilai kepesantrenan menemukan bahwa internalisasi nilai-nilai kepesantrenan dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia terbukti berimplikasi positif terhadap profesionalisme pendidik dan keberlanjutan kualitas akademik institusi.⁹¹ Ketika nilai sudah menjadi bagian dari identitas diri setiap individu di dalam pesantren, pengawasan eksternal menjadi kurang relevan karena motivasi untuk menjaga standar tumbuh dari dalam diri, bukan dari tekanan luar.

Hubungan spiritual antara kyai dan santri yang diperkuat melalui budaya *sowan* dan penghormatan terhadap *dawuh* merupakan dimensi peningkatan yang paling sulit dikuantifikasi namun paling nyata dampaknya. Ia adalah saluran transfer nilai, akhlak, dan *barakah* ilmu yang tidak dapat digantikan oleh media digital atau modul pembelajaran *online* secanggih apapun. Penelitian tentang pesantren salafiyah di Sumatera Barat mengungkap bahwa pesantren salaf memainkan peran penting dalam melestarikan khazanah keilmuan Islam klasik melalui pengajaran kitab kuning dengan metode tradisional seperti bandongan, sorogan, dan halaqah, meskipun menghadapi tantangan kompleks terkait perubahan kebijakan pendidikan dan persepsi publik terhadap relevansi lulusan pesantren di dunia modern.⁹² Banat 1 merespons tantangan ini bukan dengan mengubah metodenya, melainkan dengan memperdalam implementasinya, sehingga metode-

⁹¹ Minanulloh Muhtadi and Siti Aimah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Kepesantrenan Dalam Lembaga Pendidikan: Penguatan Profesionalisme Dan Keberlanjutan Kinerja Akademik," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 4, no. 1 (2026): 303–16.

⁹² Ririn Inayatul Mahfudloh, "Peran Sanad Keilmuan Dalam Pengembangan Pondok Pesantren," *Qomaruna: Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 1 (2023): 23–30.

metode tradisional tersebut tetap menjadi pengalaman belajar yang bermakna dan relevan bagi santri di era kontemporer.

e. Create (Menciptakan)

Create merupakan dimensi terpenting dari *Blue Ocean Strategy*, karena ia berkaitan dengan penciptaan nilai baru yang sebelumnya belum ada dalam ruang persaingan. Kim dan Mauborgne menegaskan bahwa *value innovation* adalah landasan dari *Blue Ocean Strategy*, di mana perusahaan atau lembaga tidak lagi berfokus mengalahkan kompetitor, melainkan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan dirinya sendiri sehingga kompetisi menjadi tidak relevan.⁹³ Di sinilah Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan kemampuan inovatifnya yang paling menonjol, bukan dengan mengikuti arah yang sudah ramai ditempuh lembaga lain, melainkan dengan membangun jalur nilainya sendiri yang belum ditiru.

Penciptaan pertama yang patut dicermati adalah model diversifikasi pendidikan yang menggabungkan sistem pesantren salaf dengan pendidikan umum berbasis kesetaraan dalam komposisi 85:15. Ini bukan sekadar kompromi antara dua sistem, melainkan sebuah arsitektur pendidikan baru yang secara sengaja dirancang untuk mempertahankan identitas salaf sekaligus membuka akses terhadap pendidikan formal. Mulyani (2023) dalam penelitiannya tentang pengembangan lembaga pendidikan Islam melalui *Blue Ocean Strategy* menjelaskan bahwa langkah-langkah yang ditempuh mencakup penciptaan kanvas pengembangan lembaga, penyusunan kerangka inovatif layanan pendidikan, serta

⁹³ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

penciptaan nilai inovatif dalam penyelenggaraan pendidikan yang belum ditawarkan sebelumnya.⁹⁴ Model 85:15 oleh Banat 1 ini adalah hasil dari proses penciptaan nilai semacam itu, karena ia tidak bisa ditemukan secara utuh di pesantren murni yang menolak pendidikan formal, maupun di sekolah formal yang tidak memiliki kedalaman tradisi salaf.

Penciptaan konsep *salafiyah ashliyah* sebagai *branding* kelembagaan adalah inovasi yang membutuhkan perhatian tersendiri. Di era ketika banyak institusi berlomba menampilkan modernitas sebagai bukti relevansi, Sidogiri Banat 1 justru mengambil arah yang berlawanan, menjadikan keaslian tradisi sebagai nilai eksklusif yang tidak dimiliki lembaga lain. Langkah ini dapat dipahami dalam kerangka prinsip divergensi dalam *Blue Ocean Strategy*. Kim dan Mauborgne menjelaskan bahwa *divergence* merupakan gerak menjauh dari pesaing, di mana kurva nilai perusahaan berbeda secara mencolok dari kurva nilai pesaing karena ia mengeliminasi dan mengurangi faktor yang dianggap umum, sambil meningkatkan dan menciptakan faktor yang belum pernah ditawarkan industri.⁹⁵ Identitas *salafiyah ashliyah* adalah divergensi yang paling kuat yang bisa dilakukan Banat 1, karena ia hanya bisa diisi oleh lembaga dengan genealogi tradisi yang otentik dan tidak dapat ditiru dengan cepat oleh pendatang baru dalam dunia pendidikan.

Sistem kaderisasi internal berbasis *tugas* bagi santri lulusan merupakan penciptaan nilai strategis yang menjamin keberlanjutan organisasi sekaligus memastikan konsistensi karakter kelembagaan. Program ini memungkinkan

⁹⁴ Novi Mulyani and Novan Ardy Wiyani, "Pengembangan Lembaga Paud Islam Dalam Perspektif Blue Ocean Strategy," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 8, no. 2 (2023): 129–45.

⁹⁵ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Pesaingan Tidak Lagi Relevan*.

pesantren untuk tidak bergantung pada rekrutmen eksternal yang selalu membawa risiko ketidaksesuaian nilai. Kajian tentang peran pesantren dalam pelestarian nilai menemukan bahwa pesantren dapat berperan sebagai agen penting dalam pelestarian budaya dan nilai tradisional dengan mengimplementasikan inovasi nilai, yaitu dengan menawarkan metode unik yang membedakan mereka dari institusi tradisional lainnya, sehingga menjadi *pivotal agents* dalam revitalisasi nilai dan budaya.⁹⁶ Program *tugasan* di Banat 1 adalah wujud nyata dari inovasi tersebut, dimana santri lulusan yang kembali mengabdikan membawa serta *habitus* yang sudah terbentuk secara mendalam selama bertahun-tahun, sehingga proses regenerasi berjalan secara alamiah tanpa memerlukan rekrutmen eksternal yang berisiko menggeser nilai-nilai inti.

Penciptaan ruang nilai baru berbasis konsep *barokah* dan *sanad* keilmuan merupakan hal yang paling penting dan sulit ditiru. Dalam logika pendidikan modern, keunggulan kompetitif biasanya diukur dari akreditasi, fasilitas, atau afiliasi dengan universitas ternama. Banat 1 menciptakan parameter keunggulan yang sama sekali berbeda dan tidak terukur oleh instrumen formal manapun. Kajian tentang peran *sanad* keilmuan dalam pengembangan pondok pesantren menegaskan bahwa *sanad* keilmuan memiliki peran penting dalam mempertahankan keaslian dan keabsahan ajaran agama, karena dengan adanya *sanad* yang terikat pada ulama atau kiai di pondok pesantren, dapat dipastikan bahwa pengetahuan yang diajarkan benar-benar sesuai dengan tradisi keilmuan yang telah teruji selama berabad-abad.⁹⁷ Bagi komunitas yang meyakini nilai-nilai ini, tidak ada lembaga pendidikan formal

⁹⁶ Aliya Izet Bigovic et al., "Blue Ocean Strategy for Preserving Javanese Script through Islamic Education Management," *HEUTAGOGIA: Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2024): 237–52.

⁹⁷ Mahfudloh, "Peran Sanad Keilmuan Dalam Pengembangan Pondok Pesantren."

yang bisa bersaing di dimensi tersebut, berapapun anggaran yang mereka keluarkan untuk modernisasi.

B. Implementasi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri dalam Perspektif *Blue Ocean Strategy*

Implementasi strategi tidak hanya dipahami sebagai proses pelaksanaan program yang telah direncanakan, tetapi juga mencakup bagaimana strategi tersebut dijalankan secara operasional, diinternalisasikan dalam sistem organisasi, serta mampu menghasilkan transformasi kelembagaan secara berkelanjutan. Implementasi strategi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, mengelola sumber daya, mengatasi hambatan organisasi, serta membangun keselarasan antara visi strategis dengan budaya lembaga.

Dalam konteks pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, implementasi strategi pengembangan unit pendidikan tidak hanya tampak pada pembentukan lembaga pendidikan baru, tetapi juga terlihat pada proses integrasi antara sistem pendidikan formal dengan kultur kepesantrenan salaf yang telah menjadi identitas utama pesantren. Pengembangan tersebut menunjukkan adanya proses transformasi kelembagaan yang dilakukan secara bertahap, adaptif, dan tetap berada dalam kontrol nilai-nilai pesantren.

Oleh karena itu, analisis implementasi strategi dalam penelitian ini menggunakan enam prinsip utama *Blue Ocean Strategy*, karena keenam prinsip tersebut tidak hanya membahas penciptaan inovasi strategi, tetapi juga menjelaskan bagaimana strategi dijalankan secara efektif dalam organisasi. Melalui enam prinsip tersebut dapat dianalisis bagaimana Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

merekonstruksi ruang pendidikan pesantren, memfokuskan arah pengembangan kelembagaan, menjangkau kebutuhan masyarakat yang belum terlayani, menjalankan tahapan strategi secara bertahap, mengatasi tantangan organisasi, serta mengintegrasikan implementasi strategi ke dalam budaya dan sistem kehidupan pesantren.

Penggunaan enam prinsip utama *Blue Ocean Strategy* pada implementasi strategi dipandang relevan karena mampu menjelaskan proses pelaksanaan strategi pengembangan pesantren secara menyeluruh, baik pada aspek transformasi organisasi, pengelolaan kelembagaan, maupun internalisasi nilai-nilai strategis dalam kultur pesantren. Adapun 6 prinsip utama *Blue Ocean Strategy* tersebut di antaranya adalah:

1. Merekonstruksi Batasan Pendidikan Pesantren melalui Integrasi Pendidikan Salaf dan Pendidikan Formal

Prinsip *reconstruct market boundaries* dalam *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya menantang asumsi lama bahwa batas-batas kompetisi bersifat tetap dan tidak bisa diganggu gugat. Kim dan Mauborgne (2005) menegaskan bahwa batas pasar dan struktur industri sesungguhnya bukan sesuatu yang sudah *given*, melainkan dapat direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan para pelaku di dalamnya. Dalam pandangan *reconstructionist* ini, diferensiasi tidak harus mengorbankan efisiensi biaya, karena inovasi nilai memungkinkan keduanya berjalan secara simultan.⁹⁸ Dalam konteks lembaga pendidikan, rekonstruksi

⁹⁸ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

semacam ini menuntut keberanian untuk mengubah model layanan yang sudah mapan, tanpa harus mengorbankan keautentikan identitas kelembagaan itu sendiri.

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tampaknya bergerak persis dalam logika tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, lembaga ini melakukan rekonstruksi mendasar terhadap batas pendidikan pesantren tradisional melalui integrasi pendidikan salaf, pendidikan formal, dan pendidikan tinggi dalam satu sistem kepesantrenan yang utuh. Pesantren salaf pada umumnya memang tidak dirancang untuk mengakomodasi pendidikan formal. Sebagaimana ditegaskan oleh Afifatusholihah dkk⁹⁹ dalam kajiannya tentang transformasi pesantren salaf yang memaparkan bahwa Pesantren salaf bukan sekadar lembaga pengajaran, melainkan episentrum transmisi tafaqquh fiddin yang menjaga otentisitas ajaran melalui sistem kiai-santri dan literatur kitab kuning. Karakteristik khas seperti metode sorogan dan bandongan menciptakan struktur identitas keagamaan yang kokoh dalam mempertahankan kemurnian sanad keilmuan. Namun keteguhan dalam menjaga tradisi klasik ini justru menciptakan tantangan tersendiri ketika institusi dihadapkan pada arus modernisasi.

Banat 1 memilih jalur yang berbeda: menghadirkan sistem pendidikan yang memungkinkan santri memperoleh ijazah formal tanpa harus meninggalkan lingkungan pondok. Ini bukan penyesuaian kecil, melainkan pergeseran paradigma yang cukup signifikan dalam dunia pesantren salaf. Rekonstruksi ini sangat menarik karena tidak hanya bersifat struktural atau administratif. Pengembangan PKPPS (Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah) dan STEBI (Sekolah Tinggi

⁹⁹ Aulia Dini Afifatusholihah et al., “Transformasi Pembelajaran Dual Track System Di Pondok Pesantren Mangunsari Nganjuk Perspektif Kurt Lewin,” *Istifkar: Media Transformasi Pendidikan* 6, no. 1 (2026): 1–14.

Ekonomi dan Bisnis Islam) menjadi bukti konkret bahwa lembaga ini berani mendefinisikan ulang apa yang bisa dan seharusnya dilakukan oleh pesantren. Dalam kaitan ini, penelitian tentang pembaharuan sistem pendidikan pesantren mencatat bahwa pembaharuan dalam sistem pendidikan pesantren mencakup empat level: level kelembagaan, level substansi isi kurikulum, level metodologis, dan level fungsi. Namun dari keempat level tersebut, pembaharuan pada level fungsi justru paling jarang terjadi, karena pesantren umumnya tetap memposisikan dirinya sebagai lembaga pendidikan keagamaan untuk mencetak ulama yang *tafaqquh fiddin*".¹⁰⁰

Banat 1 justru melampaui kecenderungan umum ini dengan memperluas fungsi sosialnya sebagai penyedia pendidikan formal yang diakui secara akademik, tanpa meninggalkan fungsi diniyahnya. Penelitian tentang integrasi ilmu di pondok pesantren turut memperkuat relevansi pendekatan ini, sebagaimana disimpulkan bahwa kurikulum integratif yang menggabungkan pendidikan agama dan pendidikan formal dapat menciptakan santri yang unggul secara akademik dan spiritual, mampu menghadapi tantangan global tanpa kehilangan identitas keagamaan mereka.¹⁰¹

Lebih penting untuk diperhatikan adalah bagaimana rekonstruksi ini tidak melahirkan disorientasi identitas. Pendidikan formal yang ditawarkan tetap berjalan dalam kerangka nilai *al-adabu fauqal 'ilmi*. Artinya, inovasi yang dilakukan bukan sekadar inovasi kelembagaan dalam arti teknis dan administratif, tetapi lebih

¹⁰⁰ Ahmad Syauqi Fuady, "Pembaharuan Sistem Pendidikan Di Pesantren," *Al-Insiyroh: Jurnal Studi Keislaman* 6, no. 1 (2020): 101–14.

¹⁰¹ Vina Lailatul Maskuro, "Integrasi Ilmu Di Pondok Pesantren: Kajian Terhadap Pengalaman Dalam Mengintegrasikan Ilmu," *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 1 (2025): 51–63.

tepatnya adalah *value innovation* dalam pengertian *Blue Ocean Strategy* yang sesungguhnya. Kim dan Mauborgne (2005) menjelaskan bahwa *value innovation* terjadi hanya ketika perusahaan atau organisasi mampu menyelaraskan komponen inovasi dengan utilitas, harga, dan efisiensi biaya secara bersamaan, sehingga organisasi yang mengejar blue ocean dapat menjalankan strategi diferensiasi dan efisiensi biaya secara simultan, dan ini menjadikan persaingan tidak lagi relevan.¹⁰² Integrasi pendidikan formal dengan pembentukan adab, spiritualitas, dan kultur salaf pesantren menjadi kombinasi yang sulit ditiru oleh lembaga pendidikan manapun yang tidak tumbuh dari akar tradisi yang sama.

2. Pengembangan Pendidikan Berorientasi pada Keberlanjutan Nilai dan Budaya Pesantren

Blue Ocean Strategy tidak hanya berbicara soal inovasi produk atau perluasan pasar. Salah satu prinsip yang sering kurang mendapat perhatian adalah *focus on the big picture, not the numbers*, yang menekankan bahwa organisasi perlu memiliki visi besar yang tidak mudah terdistorsi oleh tekanan kuantitatif jangka pendek. Erikson dan Williams¹⁰³ mencatat bahwa perguruan tinggi dan lembaga pendidikan pada umumnya menghabiskan sumber daya yang besar untuk mengembangkan rencana strategis, namun upaya tersebut seringkali hanya berfokus pada mengidentifikasi dan mereplikasi praktik terbaik dari lembaga lain, bukan menemukan peluang yang benar-benar khas. Akibatnya terjadi keseragaman yang semakin meningkat antar lembaga pendidikan sejenis, yang berujung pada

¹⁰² W Kim and Renée Mauborgne, "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean," *Journal of Business Strategy* 26 (August 1, 2005): 22–28, <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>.

¹⁰³ Alex Ng, Dominic Chai, and Wan Khairuzzaman Wan Ismail, "Blue Ocean Strategy: A Preliminary Literature Review and Research Questions Arising," *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (July 1, 2011): 86–91.

komoditisasi pendidikan itu sendiri. Banat 1 tampaknya memilih pendekatan yang jauh berbeda dari kecenderungan umum tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan di lembaga ini tidak diarahkan semata untuk memperbesar skala kuantitatif, melainkan lebih pada menjaga keberlangsungan nilai dan budaya pesantren di tengah arus perubahan sosial yang terus bergerak.

Madrasah Diniyah tetap dipertahankan sebagai pusat dari seluruh sistem pendidikan, bukan sebagai warisan yang dilestarikan secara nostalgis, tetapi sebagai fondasi epistemologis yang memandu seluruh proses pembelajaran. Dalam perspektif ini, kajian tentang peran pesantren dalam pendidikan kontemporer menegaskan bahwa pesantren tidak sekadar berfungsi sebagai pusat penyampaian pengetahuan agama (*tafaqquh fiddin*), tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter dan penguatan identitas keislaman, terutama di tengah arus modernisasi pendidikan yang terus berkembang. Seiring waktu, banyak pesantren mengalami transformasi dari model tradisional menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan dan tantangan zaman.¹⁰⁴

Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, kondisi ini menunjukkan bahwa Banat 1 tidak terjebak dalam apa yang Kim dan Mauborgne sebut sebagai *red ocean thinking*. Nilai *tafaqquh fiddin*, barokah, kesederhanaan, dan pembentukan akhlak bukan sekadar slogan kelembagaan, melainkan menjadi fondasi utama dalam seluruh proses pengembangan pendidikan. Penelitian tentang manajemen strategis pesantren memperkuat perspektif ini dimana ketahanan kelembagaan pesantren tidak semata bersumber dari tradisi keagamaan atau kepemimpinan kharismatik,

¹⁰⁴ Febi Hidayatul Ilmiya and Ilma Maulidah, "KONSEP PEMBELAJARAN PESANTREN SEBAGAI MODEL HOLISTIK BERBASIS AGAMA DI SMP ISLAM BUSTANUL ISLAM LAMONGAN," *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 11, no. 04 (2025): 308–17.

tetapi sangat dipengaruhi oleh praktik manajemen strategis yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal secara berkelanjutan, pelebagaan nilai-nilai Islam, dan pengambilan keputusan adaptif yang menguatkan modal sosial dan kohesi internal.¹⁰⁵

Satu dimensi yang layak mendapat penekanan lebih adalah faktor orientasi spiritual masyarakat. Wali santri di lingkungan pesantren, khususnya di Jawa, tidak semata mempertimbangkan kualitas akademik. Keberkahan, sanad keilmuan, dan reputasi moral kiai menjadi pertimbangan yang tidak kalah penting. Dalam kaitan ini, Ma'arif mencatat bahwa ada beberapa dimensi penting dalam pengelolaan pendidikan pesantren: kepemimpinan pesantren (Kyai), pengelolaan kurikulum salafiyah dan modern secara terpadu, pembinaan akhlak dan spiritualitas santri, serta relasi sosial antara pengasuh, santri, dan masyarakat. Tantangan utama pengelolaan pesantren di era modern adalah bagaimana mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil tetap responsif terhadap tuntutan zaman.¹⁰⁶ Dengan demikian, visi besar pengembangan Banat 1 bukan hanya perluasan pendidikan formal, tetapi keberlanjutan fungsi pesantren sebagai lembaga pembinaan ilmu, akhlak, dan spiritualitas secara bersamaan.

3. Pengembangan Pendidikan Berhasil Menjangkau Kelompok Masyarakat di Luar Segmentasi Pesantren Tradisional

Prinsip *reach beyond existing demand* dalam Blue Ocean Strategy menantang asumsi konvensional bahwa pasar yang sudah ada adalah satu-satunya

¹⁰⁵ Ali Wafa, Maskuri Maskuri, and M Mas'ud Said, "Strategic Management of Pesantren Organisational Resilience in a Plural Society Through Multicultural Islamic Education," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2026): 260–77.

¹⁰⁶ Saputra et al., "Integrasi Kurikulum Salafiyah Dan Modern Di Pondok Pesantren Darul Amien Gembolo Banyuwangi."

yang perlu dipertahankan. Kim dan Mauborgne menegaskan bahwa *Blue Ocean Strategy* menawarkan perangkat dan kerangka sistematis untuk bergeser dari persaingan di ruang yang sudah ada menuju ruang pasar baru, termasuk dengan memahami cara mengubah non-konsumen menjadi konsumen aktif, yakni mereka yang sebelumnya tidak terlayani atau bahkan tidak menyadari bahwa mereka membutuhkan layanan tertentu.¹⁰⁷

Dalam konteks pendidikan, prinsip ini mengarahkan perhatian pada kelompok masyarakat yang sebenarnya memiliki kebutuhan pendidikan riil, tetapi tidak menemukan lembaga yang mampu menjawab kebutuhan itu secara utuh. Banat 1 tampak berhasil mengidentifikasi dan menjangkau kelompok semacam ini. Berdasarkan hasil penelitian, lembaga ini merespons kebutuhan masyarakat yang menginginkan integrasi pendidikan agama dan pendidikan formal dalam satu lingkungan yang religius dan aman, khususnya santri perempuan yang ingin melanjutkan pendidikan formal namun terkendala oleh keterbatasan izin dari keluarga untuk bersekolah di luar pesantren.

Muttaqin dkk dalam penelitiannya tentang adaptasi kelembagaan pesantren mencatat bahwa kebijakan integratif yang mewajibkan siswa pendidikan formal untuk tinggal di asrama pesantren merupakan contoh mekanisme kelembagaan yang memastikan pembentukan Islam tetap menjadi pusat meskipun kurikulum modern terus berkembang, sekaligus menjadi jembatan antara tradisi dan inovasi yang menerjemahkan komitmen abstrak menjadi praktik yang bertahan lama.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

¹⁰⁸ Muttaqin, "Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: Balancing Tradition and Modern Education."

Di luar aspek akademik-formal, Banat 1 juga berhasil menarik minat masyarakat melalui penguatan nilai spiritual yang khas. Keberkahan dan kesinambungan sanad keilmuan adalah dua faktor yang, dalam tradisi pesantren, memiliki bobot pertimbangan sangat besar. Sebagaimana dicatat dalam kajian tipologi pesantren pesantren kini tidak hanya menawarkan pendidikan agama, tetapi juga ilmu umum dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Fenomena ini mencerminkan adanya dinamika yang terus berlangsung di dalam pesantren untuk tetap relevan dalam konteks sosial, budaya, dan ekonomi yang berkembang, tanpa mengorbankan kekhasan identitas kelembagaannya.¹⁰⁹

Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, pencapaian Banat 1 ini menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan permintaan baru di luar batas pasar tradisional. Muhajirin dan Wijiharta¹¹⁰ dalam kajian literturnya tentang penerapan strategi samudera biru pada perguruan tinggi menyimpulkan bahwa keberhasilan strategi ini pada lembaga pendidikan ditandai dengan kemampuan menembus segmen non-pelanggan yang sebelumnya belum terjangkau, yang disebut sebagai pasar “*third tier*”. Namun mereka juga mengingatkan bahwa implementasinya perlu kehati-hatian agar tidak terperangkap pada logika samudera merah, yaitu sekadar mengejar keunggulan kompetitif tanpa benar-benar menciptakan nilai baru yang berbeda secara substansial. Banat 1 tampaknya berhasil menghindari jebakan ini justru melalui kekuatan tradisi dan identitas pesantren itu sendiri, yang menjadi keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh lembaga pendidikan lain.

¹⁰⁹ Setiawan et al., “Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren.”

¹¹⁰ M Muhajirin and W Wijiharta, “Research Review on the Implementation of Blue Ocean Strategy in Higher Education,” *Jurnal Hamfara Inspire: Inspirasi Dunia Pendidikan* 3, no. 1 (2024): 1–9.

4. Implementasi Pengembangan Dilakukan secara Bertahap dan Adaptif terhadap Budaya Pesantren

Salah satu kegagalan umum dalam implementasi strategi besar adalah mengabaikan urutan dan kesiapan organisasi. Kim dan Mauborgne melalui prinsip *get the strategic sequence right* mengingatkan bahwa inovasi yang cemerlang sekalipun dapat gagal jika tidak dilaksanakan dalam urutan yang tepat. Dalam konteks ini, Kim dan Mauborgne menegaskan bahwa implementasi *Blue Ocean Strategy* yang berhasil mengharuskan adanya keterlibatan pemangku kepentingan kunci dalam proses pengembangan strategi untuk memastikan penerimaan dan kelancaran eksekusi, bukan sekadar kepatuhan formal. Strategi yang baik bukan hanya inovatif, tetapi juga memiliki tahapan implementasi yang realistis dan sesuai dengan kultur lembaga.¹¹¹

Banat 1 memahami prinsip ini secara sangat kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan di lembaga ini dilakukan secara bertahap: dimulai dari penguatan Madrasah Diniyah sebagai pondasi, kemudian pembentukan PKPPS, dan pada akhirnya pendirian STEBI. Penelitian tentang transformasi pembelajaran di pesantren salaf yang mengintegrasikan pendidikan formal mencatat bahwa strategi integrasi pendidikan formal di pesantren salaf yang berhasil tidak bersifat revolusioner. Pendekatan bertahap melalui dual track system dilembagakan sebagai strategi keberlanjutan perubahan agar integrasi pendidikan formal dapat berlangsung secara gradual dan diterima oleh seluruh elemen

¹¹¹ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

pesantren, termasuk menghadapi berbagai bentuk resistensi kultural yang muncul dalam prosesnya.¹¹²

Pendekatan bertahap ini menjadi krusial di konteks pesantren salaf. Hal tersebut disebabkan oleh keberadaan pesantren yang berbeda dengan lembaga pendidikan konvensional, memiliki struktur otoritas dan nilai yang sangat kuat dan terinternalisasi. Perubahan yang dipaksakan secara cepat atau terlalu radikal sangat berisiko menimbulkan resistensi dari berbagai elemen komunitas pesantren. Penelitian tentang hibridisasi kelembagaan pesantren menjelaskan bahwa pesantren sesungguhnya mampu mengkonvergensi tuntutan regulasi negara dengan pelestarian nilai tradisi secara simultan, sehingga modernisasi dapat diposisikan sebagai instrumen penguatan institusi tanpa menghilangkan identitas kulturalnya, melalui strategi hibridisasi kelembagaan yang dirancang secara cermat.¹¹³

Selain itu, nilai kemandirian dan kesederhanaan tetap dipertahankan sebagai prinsip hidup sehari-hari santri, meskipun pesantren kini telah memiliki program pendidikan tinggi. Modernisasi pendidikan di Banat 1 tidak dimaksudkan untuk mengubah gaya hidup pesantren, tetapi semata-mata untuk memperluas fungsinya secara bertahap dan adaptif. Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, kemampuan adaptasi bertahap semacam ini adalah bukti bahwa transformasi kelembagaan bisa berjalan efektif justru ketika ia tidak mengorbankan stabilitas budaya organisasi.

¹¹² Afifatusholihah et al., “Transformasi Pembelajaran Dual Track System Di Pondok Pesantren Mangunsari Nganjuk Perspektif Kurt Lewin.”

¹¹³ Ahmad Zuhairuz Zaman, Abd Muis Tabrani, and Amak Fadholi, “ADAPTIVE MANAGEMENT OF ISLAMIC BOARDING SCHOOLS IN THE GLOBAL ERA : A Case Study of Assunniyyah Islamic Boarding School , Jember MANAJEMEN ADAPTIF PESANTREN DI ERA GLOBAL : Studi Pada Pesantren Assunniyyah Jember” 9, no. 1 (2026): 124–43, <https://doi.org/10.61941/iklila.v9i1.667>.

5. Penguatan Budaya Pesantren sebagai Strategi Mengatasi Hambatan Organisasi

Tidak ada transformasi kelembagaan yang berjalan tanpa hambatan. Kim dan Mauborgne melalui prinsip *overcome key organizational hurdles* menjelaskan bahwa hambatan terbesar dalam implementasi strategi seringkali berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Dalam kaitan ini, ditegaskan bahwa dibandingkan dengan strategi *red ocean*, *Blue Ocean Strategy* merupakan keberangkatan yang signifikan dari status quo. Implementasinya bergantung pada pergeseran dari konvergensi menuju divergensi dalam kurva nilai, sehingga organisasi harus menghadapi empat hambatan utama: hambatan kognitif, hambatan sumber daya, hambatan motivasional, dan hambatan politis.¹¹⁴

Dalam kasus Banat 1, tantangan utama yang dapat diidentifikasi terletak pada ketegangan antara dua tuntutan yang secara lahiriah tampak kontradiktif: menghadirkan pendidikan formal modern yang relevan secara akademik, sekaligus mempertahankan identitas pesantren salaf yang tidak mudah dikompromikan. Pada sebagian besar pesantren masuknya lembaga pendidikan formal justru perlahan menggeser kultur diniyah. Banat 1 tampaknya berhasil menghindarinya. Mekanisme utama yang digunakan adalah internalisasi nilai *al-adabu fauqal 'ilmi* secara konsisten dalam seluruh lini pendidikan. Penelitian tentang implementasi nilai-nilai pendidikan Islam di pesantren menunjukkan bahwa pelaksanaan nilai Islam melalui pembiasaan ibadah rutin, keteladanan akhlak mulia dari guru dan pengasuh, serta penguatan kurikulum agama dan kegiatan berbasis spiritual, terbukti mendukung pembinaan moral yang menyeluruh. Lingkungan pesantren

¹¹⁴ Kim and Mauborgne, "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean."

yang disiplin menjadi faktor penting dalam membentuk karakter peserta didik, bukan melalui regulasi eksternal yang mudah disiasati, tetapi melalui pembiasaan yang bekerja dari dalam.¹¹⁵

Satu elemen yang perlu mendapat perhatian tersendiri adalah peran ustadzah mukim. Keterlibatan mereka dalam seluruh unit pendidikan berfungsi sebagai mekanisme kontrol budaya terhadap masuknya nilai-nilai dari luar pesantren. Dalam hal ini, temuan Muttaqin¹¹⁶ dalam penelitiannya tentang adaptasi institusional pesantren di Lumajang relevan untuk dijadikan rujukan. Ia menemukan bahwa pesantren yang berhasil beradaptasi mengembangkan apa yang ia sebut sebagai *instrumental artefacts*, yakni artefak institusional berbentuk fisik maupun tekstual seperti kebijakan wajib tinggal di asrama, tata tertib tertulis, dan program orientasi santri. Artefak-artefak ini bekerja sebagai mekanisme yang memastikan modernisasi pendidikan tidak terlepas dari identitas pesantren, bukan sekadar kebijakan simbolis tetapi tertanam dalam rutinitas kehidupan sehari-hari santri. Ustadzah mukim dalam konteks Banat 1 menjalankan fungsi yang sangat serupa: memastikan setiap perubahan kelembagaan tetap berlangsung dalam bingkai tradisi dan nilai pesantren yang otentik.

Dengan demikian, ustadzah mukim dalam konteks Banat 1 adalah salah satu artefak institusional paling konkret yang memastikan modernisasi pendidikan tetap berlangsung dalam batas-batas tradisi dan nilai pesantren. Dalam perspektif Blue Ocean Strategy, kemampuan mengelola hambatan internal melalui penguatan

¹¹⁵ Laila Fitriatuz et al., "IMPLEMENTASI NILAI-NILAI SANTRI DI PONDOK PESANTREN DARUL AMANAH BEDONO" 2, no. 1 (2025): 211–22.

¹¹⁶ Muttaqin, "Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: Balancing Tradition and Modern Education."

budaya seperti ini adalah salah satu faktor paling menentukan dalam keberhasilan implementasi strategi jangka panjang.

6. Strategi Pengembangan Terinternalisasi dalam Budaya dan Kehidupan Pesantren

Prinsip terakhir yang relevan adalah *build execution into strategy*, yang menegaskan bahwa strategi yang baik bukan hanya tentang perencanaan yang bagus di atas kertas, tetapi tentang bagaimana strategi itu berhasil menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi sehari-hari. *Blue Ocean Strategy* menyebut bahwa sebuah lembaga bukan hanya manajemen puncak, tetapi seluruh elemen dari tingkat atas hingga lini terdepan. Mengatasi hambatan organisasi memang penting, tetapi fondasi tindakan yang paling mendasar adalah sikap dan perilaku individu yang ada jauh di dalam organisasi. Karena itu, membangun budaya kepercayaan dan komitmen menjadi krusial dalam eksekusi strategi.¹¹⁷

Banat 1 menunjukkan pola yang sangat menarik dalam hal ini. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi strategi pengembangan di lembaga ini tidak berdiri sebagai kebijakan formal yang terpisah dari keseharian pesantren, melainkan telah menyatu dalam seluruh sistem kehidupan pondok. Kalender akademik berbasis Hijriyah bukan sekadar pilihan simbolis, melainkan mekanisme nyata yang memastikan ritme kehidupan pesantren tetap menjadi pusat gravitasi dari seluruh aktivitas lembaga. Dalam konteks ini, penelitian tentang integrasi kurikulum di pesantren mencatat bahwa pendekatan integratif yang memungkinkan pelajaran agama dan pelajaran umum berjalan seimbang dalam kelas formal di lingkungan

¹¹⁷ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

pondok membutuhkan penyesuaian manajemen yang mencakup pengaturan jadwal pelajaran, penyusunan materi, hingga kualifikasi tenaga pendidik, agar santri dapat menguasai keduanya secara simultan tanpa mengalami konflik nilai.¹¹⁸ Di Banat 1, penyesuaian manajemen ini bukan dilakukan dengan mengorbankan dimensi diniyah, melainkan justru dengan menjadikannya sebagai kerangka utama.

Selain itu, implementasi strategi ini menghasilkan perubahan perilaku yang nyata pada santri, bukan hanya perubahan struktural pada kelembagaan. Darajat dalam penelitiannya tentang pengembangan organisasi pesantren di Jawa Timur menemukan bahwa pengembangan organisasi pesantren yang berhasil tidak hanya menghasilkan perubahan kelembagaan secara formal, tetapi juga mampu mempengaruhi perilaku inovatif melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga perubahan berjalan dari dalam bukan sekadar dipaksakan dari atas.¹¹⁹ Kemandirian, kedisiplinan, adab, dan interaksi sosial yang terbentuk selama proses pendidikan di Banat 1 adalah bukti bahwa strategi pengembangan telah bekerja di level yang paling dalam, yaitu level pembentukan karakter dan habitus santri. Ini jauh lebih bermakna dibanding sekadar pertumbuhan jumlah santri atau penambahan unit pendidikan baru.

Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, pencapaian ini menunjukkan bahwa Banat 1 berhasil membangun apa yang bisa disebut sebagai *embedded strategy*, yaitu strategi yang tidak perlu terus-menerus dipaksa dari atas karena sudah hidup

¹¹⁸ Saputra et al., “Integrasi Kurikulum Salafiyah Dan Modern Di Pondok Pesantren Darul Amien Gembolo Banyuwangi.”

¹¹⁹ Shofiyatun Darajat, “Navigating Tradition and Innovation: A Comprehensive Study of Organizational Development in East Java’s Islamic Boarding Schools,” *Abjadia: International Journal of Education* 8, no. 2 (2023): 93–107.

dalam budaya dan perilaku organisasi itu sendiri. Temuan penelitian tentang implementasi *Blue Ocean Strategy* di lembaga pendidikan memperkuat hal ini keberhasilan *Blue Ocean Strategy* pada lembaga pendidikan dicapai melalui penciptaan inovasi, diferensiasi, dan peningkatan kualitas yang terangkum dalam langkah-langkah ERRC (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*), di mana filosofi, visi dan misi, pengembangan kurikulum, program unggulan, peningkatan infrastruktur, serta pengembangan sumber daya manusia merupakan komponen kunci yang memungkinkan lembaga menciptakan ruang *blue ocean*-nya sendiri. Lembaga tanpa keunikan dan keunggulan cenderung hanya meniru, dan imitasi semata tidak mampu menciptakan ruang strategis baru yang berkelanjutan.¹²⁰

Banat 1 melengkapi kerangka ini dengan satu elemen tambahan yang tidak selalu hadir di lembaga lain: internalisasi nilai yang begitu dalam hingga modernisasi pendidikan berjalan selaras, bukan bertentangan, dengan pelestarian tradisi pesantren. Inilah, barangkali, bentuk implementasi strategi yang paling kuat dan paling tahan lama yang bisa dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan berbasis pesantren.

C. Dampak Penerapan Pengembangan Bercorak *Blue Ocean*

Pada bagian pertama sudah dibahas bagaimana Banat 1 menjalankan program pendidikan yang tidak sama seperti biasanya. Ada sesuatu yang berbeda dalam cara mereka melakukan penyesuaian dan pengembangan dengan berorientasi pada *value innovation*, sebuah upaya menciptakan nilai baru yang betul-betul relevan bagi masyarakat, bukan sekadar merespons apa yang sudah dilakukan

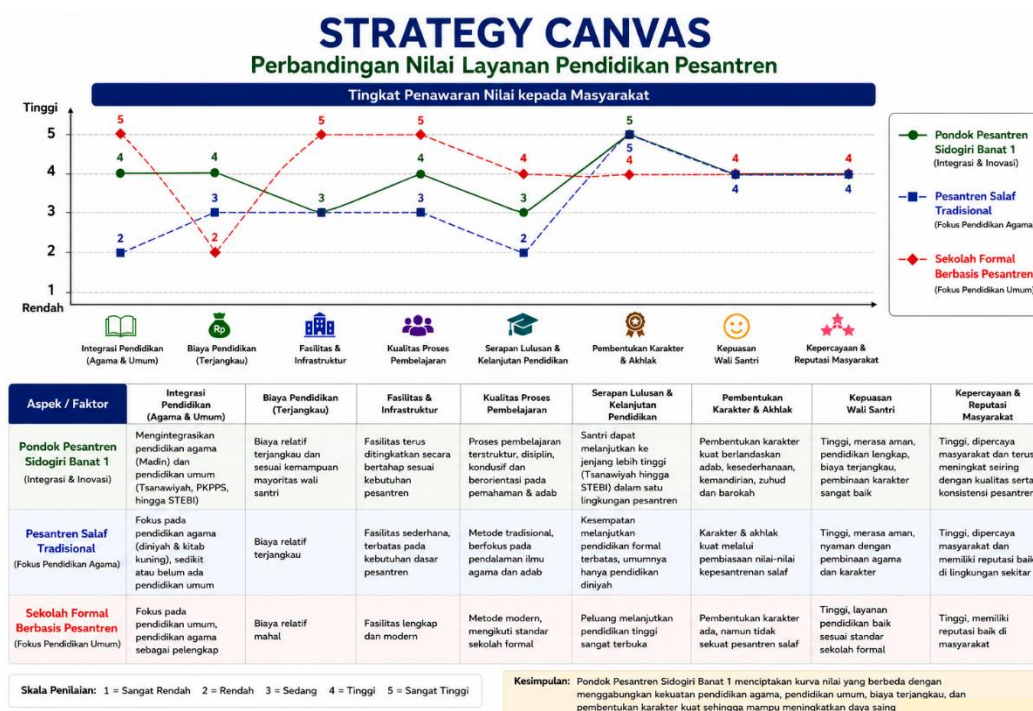
¹²⁰ Md Rahman and Sabbrina Choudhury, "The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance," *Global Disclosure of Economics and Business* 8 (November 15, 2019): 49–62, <https://doi.org/10.18034/gdeb.v8i2.101>.

lembaga lain. Pola ini tidak muncul begitu saja melainkan terbentuk dari pilihan-pilihan konkret dalam implementasi yang secara konsisten mempertahankan nilai-nilai pesantren sehingga membentuk diferensiasi layanan dan pembukaan ruang pasar yang belum pernah digarap, atau sesuai dengan prinsip-prinsip *Blue Ocean Strategy*.

Selanjutnya, Untuk memahami posisi kompetitif Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 secara lebih sistematis, penelitian ini menggunakan instrumen *Strategy Canvas* sebagaimana dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne dalam kerangka *Blue Ocean Strategy* (BOS). Instrumen ini bekerja dengan cara memetakan faktor-faktor kompetitif yang menjadi pertimbangan utama konsumen, dalam hal ini masyarakat atau wali santri, ketika memilih lembaga pendidikan.

Relevansi kerangka ini dalam konteks pesantren terletak pada kemampuannya memperlihatkan pilihan-pilihan strategis yang sering kali tidak tampak dalam pengelolaan pendidikan berbasis tradisi. Dalam kesempatan ini peneliti mencoba menggambarkan *canvas strategy* hasil dari wawancara yang dilakukan pada santri dan wali santri, sebagai berikut:

Gambar 5.1 Perbandingan Nilai Layanan PPS Banat 1



Sumber: Olahan Hasil Penelitian

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa kurva nilai (*value curve*) Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memiliki profil yang berbeda secara signifikan dibandingkan lembaga pendidikan sejenis di sekitarnya. Dalam perspektif BOS, Kim dan Mauborgne menegaskan bahwa *blue ocean strategy* pada dasarnya adalah upaya simultan untuk meraih diferensiasi sekaligus efisiensi biaya, guna membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru, sehingga kompetisi menjadi tidak relevan.¹²¹ Jika dilihat dari dua kutub ekstrem, pesantren salaf tradisional umumnya kuat pada dimensi pendidikan agama dengan biaya relatif rendah namun tidak menyediakan pendidikan formal secara memadai. Di sisi lain, sekolah berbasis pesantren modern yang menyediakan pendidikan formal cenderung

¹²¹ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

mematok biaya lebih tinggi. Banat 1 hadir di antara keduanya dengan mengombinasikan kekuatan dua kutub itu secara bersamaan.

Pada faktor integrasi pendidikan, posisi Banat 1 dalam *strategy canvas* berada pada titik tengah dibandingkan kompetitor. Hal ini tercermin dari keberadaan jalur pendidikan yang cukup lengkap: mulai Madrasah Diniyah (Madin) hingga tingkat Tsanawiyah sebagai fondasi pendidikan agama, PKPPS/Wajardikdas, hingga STEBI yang membuka akses pendidikan tinggi. Fenomena integrasi semacam ini bukan sesuatu yang unik secara konseptual, namun pelaksanaannya dalam satu ekosistem kelembagaan yang kohesif tetap menjadi keunggulan yang belum banyak direplikasi. Sebagaimana dicatat dalam kajian tentang inovasi pendidikan Islam bahwa Integrasi kurikulum agama dan ilmu umum, penguatan literasi berbasis nilai, serta pengembangan keterampilan hidup menunjukkan kemampuan pesantren dalam membaca tantangan sosial, ekonomi, dan budaya yang dihadapi santri di era global. Kontekstualitas ini tidak dimaknai sebagai sikap pragmatis terhadap tuntutan pasar semata, tetapi sebagai upaya menerjemahkan nilai-nilai Islam ke dalam realitas sosial yang terus berubah.¹²²

Selanjutnya, Arroyan¹²³ mengingatkan bahwa integrasi tersebut membawa tantangan konseptual yang tidak sederhana. Dimana Integrasi nilai-nilai tradisionalisme dan modernisme dalam pendidikan Islam adalah upaya yang kompleks namun sangat penting untuk menjawab tantangan zaman. Tradisionalisme dalam pendidikan Islam menekankan pelestarian nilai-nilai dan praktik yang diwariskan dari generasi ke generasi, seperti penggunaan kitab-kitab

¹²² Dhevin M Q Agus Puspita W et al., “Transformasi Pesantren Di Era Globalisasi Digital : Inovasi Pendidikan Islam Dan Adaptasi Kelembagaan” 3, no. 1 (2026).

¹²³ Muhammad Arroyan, “Reformasi Pendidikan: Integrasi Nilai-Nilai Tradisionalisme Dan Modernisme Dalam Pendidikan Islam,” *Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2024): 120–30.

klasik dan metode pengajaran yang berpusat pada guru. Sebaliknya, modernisme menekankan perubahan dan inovasi, termasuk memasukkan ilmu pengetahuan dan teknologi ke dalam kurikulum serta menggunakan metode pengajaran yang lebih interaktif dan partisipatif. Banat 1 tampaknya memahami ketegangan antara dua kutub ini dan meresponsnya bukan dengan memilih salah satu, melainkan dengan mengintegrasikan keduanya secara operasional. Seorang santri bisa masuk di usia sekolah dasar dan melanjutkan hingga tingkat perguruan tinggi tanpa pernah meninggalkan lingkungan pesantren.

Dimensi *buyer utility* dari integrasi pendidikan ini patut dianalisis lebih jauh. Dalam kerangka BOS, Kim dan Mauborgne menegaskan bahwa inovasi nilai hanya dapat tercapai apabila seluruh sistem utilitas, harga, dan aktivitas biaya sebuah lembaga diselaraskan secara menyeluruh dan konsisten. Nilai bagi pengguna berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan lembaga, sementara nilai bagi lembaga sendiri dihasilkan dari harga dan struktur biayanya. Dengan demikian, inovasi nilai sesungguhnya adalah hasil dari keselarasan menyeluruh antara ketiga elemen tersebut.¹²⁴ Integrasi pendidikan di Banat 1 paling kuat menyentuh dua dimensi *buyer utility*, yaitu kemudahan (*convenience*) dan efisiensi produktivitas bagi wali santri. Kemudahan hadir karena orang tua tidak perlu mengurus administrasi ke beberapa lembaga berbeda, sementara efisiensi tercermin dari penghematan sumber daya keluarga, baik waktu, tenaga, maupun biaya.

Dalam faktor biaya pendidikan, temuan penelitian menunjukkan bahwa Banat 1 konsisten mempertahankan tarif yang relatif rendah meskipun secara layanan terus berkembang. Ini adalah keputusan manajerial yang tidak sederhana,

¹²⁴ Kim and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*.

karena dalam logika umum, pengembangan unit pendidikan hampir pasti berbanding lurus dengan peningkatan biaya operasional. Penelitian tentang hubungan BOS dan keunggulan kompetitif berkelanjutan menegaskan bahwa inovasi nilai merupakan inti dari strategi samudra biru, yang pada hakikatnya merupakan upaya simultan untuk mengejar diferensiasi sekaligus efisiensi biaya, sehingga menciptakan lompatan nilai bagi lembaga maupun bagi penggunanya secara bersamaan.¹²⁵

Dalam pemetaan *strategy canvas*, posisi biaya yang rendah di tengah layanan yang beragam ini menjadi titik diferensiasi yang sulit ditiru kompetitor secara langsung. Untuk mereplikasi model serupa dibutuhkan basis kelembagaan dan kepercayaan komunitas yang sudah terbangun selama puluhan tahun. Hal ini sejalan dengan temuan Adiyatna (2023) dalam kajian BOS di lembaga pendidikan non-formal, yang menyimpulkan bahwa diferensiasi biaya hanya berkelanjutan apabila didukung oleh model pengelolaan internal yang efisien dan loyalitas komunitas yang kuat.

Faktor lingkungan pendidikan dan pembentukan karakter merupakan salah satu dimensi yang paling menonjol dalam kurva nilai Banat 1, sekaligus yang paling sering menjadi alasan utama orang tua memilih pesantren ini. Lingkungan khusus puteri secara struktural sudah membatasi paparan risiko sosial tertentu, sementara kebijakan pembatasan *handphone* merupakan pernyataan sikap kelembagaan tentang prioritas pendidikan. Penelitian di Pondok Pesantren Modern Gontor 7 menunjukkan bahwa Pondok pesantren mengintensifkan karakter disiplin santri melalui pendidikan berbasis asrama dengan kurikulum yang terjadwal selama 24 jam. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membentuk kedisiplinan sebagai karakter utama santri, karena

¹²⁵ Kim and Mauborgne.

proses pembentukan berlangsung secara konsisten sepanjang hari, tidak hanya dalam jam pelajaran formal.¹²⁶

Dalam perspektif *buyer utility*, khususnya dimensi pengurangan risiko (*risk reduction*), lingkungan terkontrol ini sangat relevan dengan kekhawatiran orang tua terhadap dampak media sosial dan pergaulan digital yang semakin sulit dikendalikan di luar pesantren. Kajian tentang faktor-faktor pendukung pembentukan akhlak santri menegaskan bahwa keberhasilan pembentukan akhlak santri meliputi lingkungan pesantren yang kondusif, peran aktif pengasuh dan ustaz/ustazah, serta keterlibatan keluarga. Ketiga elemen ini secara bersama-sama membentuk ekosistem pendidikan yang menjadikan santri tumbuh sebagai pribadi yang beriman, berilmu, dan berakhlak mulia.¹²⁷

Dampak nyata dari lingkungan yang terkontrol ini terlihat dari perubahan perilaku yang dilaporkan terjadi pada santri, khususnya mereka yang sebelumnya berasal dari pesantren modern atau sekolah umum. Peningkatan kedisiplinan, perubahan sikap terhadap guru, dan intensitas belajar yang meningkat adalah indikator konkret tentang efektivitas lingkungan pesantren dalam membentuk karakter. Kajian tentang pendidikan karakter melalui Kitab Ta'limul Muta'alim menjelaskan bahwa keberhasilan internalisasi nilai-nilai seperti niat ikhlas, penghormatan terhadap guru, disiplin, dan kesederhanaan diperkuat oleh sistem pendidikan pesantren yang menciptakan lingkungan total (*total institution*), yaitu sebuah ekosistem di

¹²⁶ La Hadisi et al., "Peran Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Modern Gontor 7 Riyadhatul Mujahidin Kabupaten Konawe Selatan," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 01 (2022).

¹²⁷ Aisyah Tria Ananda, "Peran Pendidikan Agama Dalam Pembentukan Akhlak Santri Di Pondok Pesantren Darul Ulum Kubu Raya," *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 10 (2024): 8044–52.

mana santri tinggal, belajar, dan berinteraksi dalam satu lingkungan yang secara konsisten mendukung pembentukan karakter.¹²⁸

Hal ini diperkuat oleh temuan Ghafur¹²⁹ yang menyimpulkan bahwa pembentukan karakter santri melalui metode pemahaman, pembiasaan, dan keteladanan di pondok pesantren merupakan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, berbeda dari pendekatan disiplin yang bersifat reaktif. Transformasi ini terjadi bukan melalui tekanan atau hukuman semata, melainkan melalui struktur kegiatan harian yang dirancang sedemikian rupa sehingga santri secara bertahap terinternalisasi pada ritme dan nilai pesantren. Dalam perspektif mutu pendidikan, pendekatan formatif semacam ini jauh lebih berdampak panjang dibanding penerapan aturan tanpa internalisasi nilai.

Pada dimensi serapan lulusan dan keberlanjutan pendidikan kerangka *strategy canvas*, keberadaan STEBI menjadi faktor yang membuat kurva nilai Banat 1 semakin terdiferensiasi dari pesantren salaf tradisional di sekitarnya. Penelitian tentang manajemen pesantren modern menegaskan hal ini bahwa pesantren modern tidak kalah dibandingkan sekolah umum maupun swasta. Bahkan, pesantren modern mampu mengoptimalkan pembentukan karakter dan keunikan potensi santri secara lebih efektif dan berkelanjutan. Sistem pembelajaran selama 24 jam terbukti lebih efektif dalam mengidentifikasi dan mengarahkan keunggulan santri, sehingga

¹²⁸ Muhammad Azka and Rofiatul Hosna, "Pendidikan Karakter Melalui Kitab Ta'limul Muta'alim Di Pesantren Annajiyah 2 Tambak Beras Jombang: Studi Kasus Tentang Pembentukan Akhlak Santri," *ANWARUL* 5 (June 10, 2025): 337–53, <https://doi.org/10.58578/anwarul.v5i3.6198>.

¹²⁹ M Abdul Ghofur and Hafidatul Husniah, "Metode Muḥāfaẓah Naẓam Jurūmiyyah Untuk Memudahkan Baca Kitab Kuning," *Al-Fusha: Arabic Language Education Journal* 4, no. 1 (2022): 10–16.

menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga berkarakter kuat.

Bagi orang tua yang berharap anaknya tidak hanya menjadi santri yang alim tetapi juga memiliki kompetensi akademik yang relevan secara sosial ekonomi, keberadaan STEBI menjadi pertimbangan strategis yang sangat konkret. Dalam analisis *strategy canvas*, faktor ini memposisikan Banat 1 bukan hanya sebagai pesantren yang baik untuk masa kini, tetapi sebagai investasi pendidikan jangka panjang yang diperhitungkan keluarga.

Di sisi lain, faktor fasilitas dan infrastruktur adalah satu-satunya dimensi dalam kurva nilai Banat 1 yang posisinya masih berada di bawah ekspektasi wali santri. Kondisi ini bukan sepenuhnya cerminan ketidakmampuan pesantren, melainkan merupakan konsekuensi dari pilihan strategis yang disadari: pengasuh memilih untuk tidak menaikkan biaya pendidikan secara signifikan demi menjaga aksesibilitas, dan sebagai konsekuensinya, pembangunan fasilitas dilakukan secara bertahap. Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius agar aksesibilitas yang sudah dibangun tidak tereduksi oleh kesan kualitas fisik yang kurang memadai di mata calon wali santri baru. Strategi bertahap yang diterapkan dapat dipertahankan, tetapi perlu disertai komunikasi yang terbuka kepada wali santri tentang peta jalan pengembangan fasilitas ke depan.

Secara keseluruhan, analisis *strategy canvas* memberikan gambaran yang cukup jelas tentang bagaimana Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 membangun posisi kompetitifnya. Kurva nilainya tidak hanya berbeda dari pesantren salaf tradisional, tetapi juga dari sekolah formal berbasis pesantren modern.

Sebagaimana ditegaskan dalam kajian tentang manajemen strategis lembaga pendidikan Islam oleh Syafruddin dkk menunjukkan bahwa Seperti halnya perusahaan, pesantren sebagai lembaga pendidikan tidak lepas dari sorotan masyarakat yang semakin cerdas dalam memilih lembaga pendidikan bagi putra-putri mereka. Karena itu, keunikan nilai yang ditawarkan menjadi faktor penentu keberlanjutan lembaga di tengah persaingan yang semakin ketat.¹³⁰

Kurva nilai yang berbeda dari kompetitor dapat mengungkap peluang baru yang selama ini tersembunyi. Dimana kurva tersebut memperlihatkan faktor-faktor yang terlalu ditekankan, sementara kebutuhan pengguna yang lain justru masih belum terlayani secara memadai. Dalam konteks Banat 1, kondisi ini terbaca dengan jelas, yaitu fasilitas fisik masih perlu dibenahi, namun integrasi nilai pendidikan, keterjangkauan biaya, dan mutu pembentukan karakter sudah berada pada posisi yang sangat kompetitif. Banat 1 membentuk segmen tersendiri: masyarakat yang menginginkan kedalaman pendidikan agama dan akses pendidikan formal dalam satu paket dengan biaya yang tidak memberatkan. Selama kombinasi itu belum ditawarkan kompetitor lain secara konsisten dan dengan kualitas yang setara, Banat 1 akan terus beroperasi di ruang pasar yang relatif bebas dari persaingan langsung, dan itulah esensi dari keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam kerangka BOS.

¹³⁰ Syafruddin Syafruddin et al., "Strategic Management of Islamic Boarding School In Building Student Character," *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (May 14, 2022): 167–73, <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.2237>.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari paparan data, temuan penelitian, dan pembahasan dalam bab sebelumnya dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis menggunakan perspektif *Blue Ocean Strategy*, dapat disimpulkan bahwa konsep pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan strategi inovasi berbasis pelestarian nilai (*value innovation based on preserving tradition*). Konsep ini menunjukkan bahwa pengembangan pesantren tidak dilakukan dengan mengubah identitas salaf menjadi lembaga pendidikan modern, tetapi dengan menciptakan nilai baru melalui adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pesantren.

Konsep strategi tersebut dibangun di atas enam nilai fundamental pesantren, yaitu *tafaqquh fiddin* sebagai orientasi utama pendidikan, *al-adabu fauqal 'ilmi* sebagai dasar budaya organisasi, barokah sebagai sumber legitimasi spiritual, *al-basathah* sebagai prinsip pengelolaan yang sederhana, kemandirian sebagai dasar keberlanjutan lembaga, dan zuhud sebagai pengendali orientasi pengembangan agar tidak terjebak pada komersialisasi pendidikan. Keenam nilai tersebut menjadi fondasi yang mengarahkan seluruh keputusan strategis pesantren.

Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, inovasi nilai diwujudkan melalui penciptaan model pendidikan salaf adaptif, yaitu pengintegrasian pendidikan umum berbasis kesetaraan ke dalam sistem pesantren dengan komposisi kurikulum 85:15, sehingga pendidikan agama tetap menjadi prioritas utama, sedangkan pendidikan umum berfungsi sebagai pendukung kebutuhan masyarakat. Model ini menghasilkan posisi strategis yang berbeda dari pesantren salaf tradisional yang

hanya berorientasi pada pendidikan agama maupun pesantren modern yang cenderung menyeimbangkan atau mendominankan pendidikan umum.

Melalui kerangka ERRC (*Eliminate, Reduce, Raise, dan Create*), konsep strategi pengembangan tersebut diwujudkan dengan menghilangkan orientasi pendidikan yang terlalu formalistik dan komersial, mengurangi dominasi pendidikan umum dan orientasi materialistik, meningkatkan kualitas pendidikan agama, budaya organisasi, loyalitas pengabdian, dan akses pendidikan, serta menciptakan diferensiasi melalui model pendidikan salaf adaptif, budaya sowan dan dawuh, sistem kaderisasi berbasis khidmah, serta keunggulan kompetitif yang bersumber dari barakah dan sanad keilmuan.

Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan sebuah Model Strategi Pengembangan Pesantren Salaf Adaptif Berbasis Nilai (*Value-Based Adaptive Salaf Development Strategy*), yaitu model pengembangan pesantren yang mengombinasikan pelestarian nilai-nilai tradisional dengan inovasi kelembagaan untuk menciptakan ruang nilai baru (*uncontested market space*). Model ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif pesantren tidak dibangun melalui persaingan fasilitas atau modernisasi penuh, melainkan melalui penguatan identitas, budaya organisasi, dan nilai-nilai spiritual yang dipadukan dengan inovasi pendidikan yang relevan terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Implementasi strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya transformasi kelembagaan yang dilakukan secara bertahap, adaptif, dan tetap berorientasi pada pelestarian nilai-nilai pesantren. Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, Adapun Implementasi nilai-nilai tersebut sebagai berikut:

- a. Merekonstruksi batas pendidikan pesantren tradisional dengan pengembangan unit pendidikan. Pengembangan unit pendidikan di Banat 1 tidak hanya diarahkan pada perluasan layanan pendidikan, tetapi juga pada upaya menjaga keberlanjutan visi besar pesantren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* yang menekankan nilai *al-adabu fauqal 'ilmi*, barokah, kesederhanaan, kemandirian, dan sikap zuhud.
- b. Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tetap menjadikan Madrasah Diniyah sebagai pusat pendidikan utama meskipun telah mengembangkan pendidikan formal dan pendidikan tinggi. Seluruh unit pendidikan formal menyesuaikan jadwal dan kalender akademik dengan kegiatan diniyah pesantren. Pengembangan PKPPS dan STEBI tidak menghilangkan orientasi utama pesantren sebagai lembaga pendalaman ilmu agama. Aktivitas ngaji, sorogan, ibadah berjamaah, dan pembelajaran kitab tetap menjadi bagian inti kehidupan santri.
- c. Pendidikan akhlak dan adab ditempatkan lebih utama dibandingkan pencapaian akademik semata. Santri dibiasakan menjaga sopan santun dalam berbicara, berpakaian, duduk, dan berinteraksi dengan guru maupun sesama santri. Sistem pendisiplinan dilakukan melalui pembiasaan, keteladanan, dan saling mengingatkan antarsantri. Pengurus dan ustadzah berfungsi sebagai teladan moral dalam kehidupan sehari-hari di pesantren.
- d. Pengembangan pendidikan tetap mempertahankan hubungan sanad keilmuan dengan tradisi pesantren Sidogiri. Keberadaan Kyai dan Majelis Pengasuh tetap menjadi pusat legitimasi dan pengawasan seluruh unit

pendidikan. Nilai keberkahan menjadi faktor utama dalam kepercayaan masyarakat terhadap pesantren.

- e. Kehidupan santri dibangun dalam budaya hidup sederhana dan tidak berorientasi pada kemewahan. Pola kehidupan harian santri tetap menekankan pengendalian diri, kedisiplinan, dan kesederhanaan dalam memenuhi kebutuhan hidup. Pesantren mempertahankan budaya hidup kolektif dan tidak menonjolkan status sosial maupun ekonomi.
- f. Santri dibiasakan mengatur kebutuhan dan aktivitas sehari-hari secara mandiri. Sistem kegiatan pesantren melatih santri dalam pengelolaan waktu, tanggung jawab, dan disiplin diri. Pengembangan pendidikan formal tetap diarahkan untuk membentuk pribadi santri yang mandiri secara mental dan sosial. Kegiatan organisasi dan kepengurusan santri menjadi sarana pembelajaran kepemimpinan dan tanggung jawab.

3. Strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memberikan dampak pada perluasan layanan pendidikan, pembentukan karakter santri, dan meningkatnya kepercayaan masyarakat. Strategi pengembangan unit pendidikan memberikan dampak:

- a. Perluasan akses pendidikan bagi santri perempuan, khususnya dalam memperoleh pendidikan umum hingga pendidikan tinggi tanpa harus keluar dari lingkungan pesantren.
- b. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren karena mampu menghadirkan pendidikan agama dan pendidikan umum secara bersamaan.

- c. Pembentukan karakter, seperti meningkatnya kemandirian, kedisiplinan, adab, kesadaran menjaga aurat, dan pengendalian interaksi sosial sesuai nilai-nilai kepesantrenan.
- d. Memberikan rasa aman, ketenangan moral, dan keyakinan wali santri bahwa anak memperoleh bekal duniawi dan ukhrawi secara seimbang.

Dengan demikian, strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya menghasilkan transformasi kelembagaan pada aspek pendidikan, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dan spiritual pesantren di tengah perubahan kebutuhan masyarakat modern.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 diharapkan dapat terus mengembangkan inovasi pendidikan dengan tetap mempertahankan identitas dan nilai-nilai kepesantrenan salaf sebagai ciri khas lembaga. Selain itu, pesantren perlu memperkuat sistem koordinasi antar unit pendidikan agar integrasi antara pendidikan agama dan pendidikan formal dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Pesantren juga diharapkan dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam penguatan kompetensi tenaga pendidik pada unit pendidikan formal dan pendidikan tinggi, sehingga kualitas layanan pendidikan semakin meningkat tanpa mengurangi karakter kepesantrenan.

2. Bagi Pengelola Pendidikan Pesantren

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola pesantren lain dalam mengembangkan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan zaman. Pengembangan pendidikan pesantren tidak harus menghilangkan identitas tradisional pesantren, tetapi dapat dilakukan melalui integrasi pendidikan agama dan pendidikan formal sesuai kebutuhan masyarakat.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena berfokus pada strategi pengembangan unit pendidikan dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian pada aspek lain, seperti analisis kepemimpinan pesantren, manajemen sumber daya manusia, keberlanjutan kelembagaan pesantren, maupun analisis strategi pendidikan pesantren menggunakan pendekatan teori manajemen lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Afifah, and Zakiyatul Fahirah. "Minat Belajar Santriwati Terhadap Pendidikan Pesantren Salaf Di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep." *Tematik: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar* 2, no. 1 SE-Articles (August 25, 2023): 124–31. <https://doi.org/10.57251/tem.v2i1.1088>.
- Afifatusholihah, Aulia Dini, Binti Fikhratin, Lucky Ilham Prayoga, and Syafiq Al Faizar. "Transformasi Pembelajaran Dual Track System Di Pondok Pesantren Mangunsari Nganjuk Perspektif Kurt Lewin." *Istifkar: Media Transformasi Pendidikan* 6, no. 1 (2026): 1–14.
- Amin, Yusuf, Marhumah Marhumah, and Karwadi Karwadi. "Creative Education as An Innovation In Islamic Boarding Schools." *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 23, no. 1 (2025): 131–47.
- Ananda, Aisyah Tria. "Peran Pendidikan Agama Dalam Pembentukan Akhlak Santri Di Pondok Pesantren Darul Ulum Kubu Raya." *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 10 (2024): 8044–52.
- Arif, Mohamad. "Social Behaviour Di Pesantren Salaf." *Asketik: Jurnal Agama Dan Perubahan Sosial* 1, no. 1 (2017): 13–26. <https://doi.org/10.30762/asketik.v1i1.1098>.
- Arroyan, Muhammad. "Reformasi Pendidikan: Integrasi Nilai-Nilai Tradisionalisme Dan Modernisme Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2024): 120–30.
- Azka, Muhammad, and Rofiatul Hosna. "Pendidikan Karakter Melalui Kitab Ta'limul Muta'alim Di Pesantren Annajiyah 2 Tambak Beras Jombang: Studi Kasus Tentang Pembentukan Akhlak Santri." *ANWARUL* 5 (June 10, 2025): 337–53. <https://doi.org/10.58578/anwarul.v5i3.6198>.

Badriyah, Lailatul. "Wawancara 06 April 2026," n.d.

Bigovic, Aliya Izet, Ingg Eka Ria Mentari, Ahmad Nawawi Efendi, Muhammad Hasan Ma'ruf, and Rossa Anggreni. "Blue Ocean Strategy for Preserving Javanese Script through Islamic Education Management." *HEUTAGOGIA: Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2024): 237–52.

Budiyanto, Budiyanto, Hartono Hartono, and Siti Munirah. "Pendidikan Islam Di Pesantren Antara Tradisi Dan Modernisasi." *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 3 (2022): 594–602.

Cresswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Antara Lima Pendekatan*. 3rd ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Darojat, Shofiyatun. "Navigating Tradition and Innovation: A Comprehensive Study of Organizational Development in East Java's Islamic Boarding Schools." *Abjadia: International Journal of Education* 8, no. 2 (2023): 93–107.

Diantoro, Fery. "Implementasi Manajemen Personalia Pendidikan Islam Berbasis Pengabdian Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Jawa Timur." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 137–54.

Event, Diana, and Jamilus. "Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kelembagaan Islam." *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 7 (2024): 5186–91.

Fadhilah, Nur. wawancara 06 April 2026 (n.d.).

Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan" 1, no. 1 (2020): 11–23.

Faiqoh, Faiqoh. "Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri." *Edukasi* 10, no. 3

(2012): 294639.

Fatimah. Wawancara 03 Mei 2026 (n.d.).

Fitriatuz, Laila, Tsanimaeda Nur, Saiful Hadi, and Article Info. "IMPLEMENTASI NILAI-NILAI SANTRI DI PONDOK PESANTREN DARUL AMANAH BEDONO" 2, no. 1 (2025): 211–22.

Fitriyah, Nur. "Implementasi Manajemen Strategi Blue Ocean Di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya." *Heutagogia: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2022): 247–62.

Fuad, Ikhwan. "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 5, no. 2 (2016): 263–78.

Fuady, Ahmad Syauqi. "Pembaharuan Sistem Pendidikan Di Pesantren." *Al-Insiyroh: Jurnal Studi Keislaman* 6, no. 1 (2020): 101–14.

Ghofur, M Abdul, and Hafidotul Husniah. "Metode Muḥāfazah Naẓam Jurūmiyyah Untuk Memudahkan Baca Kitab Kuning." *Al-Fusha: Arabic Language Education Journal* 4, no. 1 (2022): 10–16.

Hadisi, La, Zulkifli Musthan, Rasmi Gazali, Herman Herman, and Sarjaniah Zur. "Peran Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Modern Gontor 7 Riyadhatul Mujahidin Kabupaten Konawe Selatan." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 01 (2022).

Haromain, Haromain. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2013): 4.

Hasanah, Ulfatun. "Pesantren Dan Transmisi Keilmuan Islam Melayu-Nusantara; Literasi, Teks, Kitab Dan Sanad Keilmuan." *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2015): 203–24.

Herdiansyah, H. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

Hijazi, Ahmad. “Manajemen Strategik Modernisasi Pondok Pesantren Di Era Society 5.0 (Kajian Pondok Pesantren Khairul Ummah).” UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU, 2025.

Himmah, Aliyatul, and Wanidi Siregar. “Strategi Blue Ocean Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam Di Era Digital.” *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 10, no. 1 (2025): 70–79.

Hinayatullohi, Ahmad, KUINS Kalijaga, and UMSSS Guna. “MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN PESANTREN DALAM MERESPONS ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DI PONDOK IT YOGYAKARTA.” *UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA*, 2020.

Holil, M, Zahrotun Nada, Munif Shaleh, Abdul Muis, and Hasan Ruzakki. “Inovasi Pembelajaran Di Pondok Pesantren Di Era Globalisasi.” *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam* 7, no. 2 (2023): 189–99.

Ilmiya, Febi Hidayatul, and Ilma Maulidah. “KONSEP PEMBELAJARAN PESANTREN SEBAGAI MODEL HOLISTIK BERBASIS AGAMA DI SMP ISLAM BUSTANUL ISLAM LAMONGAN.” *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 11, no. 04 (2025): 308–17.

Kholilah, Nur. wawancara 07 April 2026 (n.d.).

Kim, W Chan, and Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy Mencipatakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*. Jakarta: PT Mizan Publika, 2015.

Kim, W, and Renée Mauborgne. “Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean.”

Journal of Business Strategy 26 (August 1, 2005): 22–28.

<https://doi.org/10.1108/02756660510608521>.

Mahfudloh, Ririn Inayatul. “Peran Sanad Keilmuan Dalam Pengembangan Pondok Pesantren.” *Qomaruna: Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 1 (2023): 23–30.

Martanti, Fitria, Ma’as Shobirin, Moch Fatkhurronji, and Ana Surjanto. “Integration of Learning, Innovation, and SDGs Value in Pesantren: Sustainable Islamic Education Development.” *Profetika: Jurnal Studi Islam* 26, no. 02 (2025): 457–70.

Marwiyah, Syarifatul. “Pengembangan Budaya Pesantren Berbasis Kearifan Lokal Di Pondok Pesantren Putri Salafiyah Bangil Dan Pondok Pesantren Ali Baâ€™™ Alawi Kencong Jember.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 02 (2021).

Maskuro, Vina Lailatul. “Integrasi Ilmu Di Pondok Pesantren: Kajian Terhadap Pengalaman Dalam Mengintegrasikan Ilmu.” *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 1 (2025): 51–63.

Mediawati, Bambang Triyono1 Elis. “Transformasi Nilai-Nilai Islam Melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi Dalam Pembentukan Karakter Santri.” *Journal of International Multidisciplinary Research Vol* 1, no. 1 (2023).

Muadin, Akhmad, Mukhamad Ilyasin, and Prasart Saleah. “Innovation in Pesantren Development as a Perspective Study of the Quality Development of Pesantren in the Era of Disruption 4.0.” *Syamil: Journal of Islamic Education* 11, no. 2 (2023): 155–66.

Muaz, Muaz. “Transformasi Dan Inovasi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren.”

Jurnal Tahsinia 4, no. 2 (2023): 118–33.

Mudawamah. “Wawancara 07 April 2026,” n.d.

Muhajirin, M, and W Wijiharta. “Research Review on the Implementation of Blue Ocean Strategy in Higher Education.” *Jurnal Hamfara Inspire: Inspirasi Dunia Pendidikan* 3, no. 1 (2024): 1–9.

Muhdi, Ali, and N I M MSI. “Pembelajaran Kitab Kuning Di Pesantren (Studi Komparatif API Pondok Pesantren Salaf Tegalrejo Magelang Dan Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo).” UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2020.

Muhtadi, Minanulloh, and Siti Aimah. “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Kepesantrenan Dalam Lembaga Pendidikan: Penguatan Profesionalisme Dan Keberlanjutan Kinerja Akademik.” *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 4, no. 1 (2026): 303–16.

Mujrimin, Bayu, Sumianti, and Andri Pratama. “Transformasi Pondok Pesantren Di Era Disrupsi: Peluang Dan Strategi Adaptasi Teknologi.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2025): 105–24.

Mulyani, Novi, and Novan Ardy Wiyani. “Pengembangan Lembaga Paud Islam Dalam Perspektif Blue Ocean Strategy.” *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 8, no. 2 (2023): 129–45.

Muttaqin, Ahmad Ihwanul. “Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: Balancing Tradition and Modern Education.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025): 1016–29.

Nafil, Mafiyah Tukhfatun, and Ahmad Suyanto. “Adaptasi Mahad Aly Al Hasaniyah Sendang Senori Tuban Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri

4.0.” *Mudir (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 4, no. c (2022).

Ng, Alex, Dominic Chai, and Wan Khairuzzaman Wan Ismail. “Blue Ocean Strategy: A Preliminary Literature Review and Research Questions Arising.”

Australian Journal of Basic and Applied Sciences 5 (July 1, 2011): 86–91.

Niswah, Choirun, Muhammad Sholihin, M Yazid Zasvenda, Erwindo Amirullah, and Ahmmad Dani. “Analisis Peran Lembaga Pendidikan Pesantren Dalam Membangun Karakter Dan Ilmu Pengetahuan.” *Jurnal Ilmiah Multidisipin* 3, no. 6 (2025): 308–16.

Perawironegoro, Djamaluddin. “Pola Perencanaan Dan Pengembangan Visi Pesantren : Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darussalam Ngesong Jombang.” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga* 4, no. November (2019): 263–86.

Rahman, Md, and Sabbrina Choudhury. “The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance.” *Global Disclosure of Economics and Business* 8 (November 15, 2019): 49–62. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v8i2.101>.

Rahmawati, Asna Zultiva. “Implementasi Strategi Samudra Biru Dalam Meningkatkan Daya Saing Di MA Al-Mukarrom.” IAIN PONOROGO, 2024.

Rofiqi, Mufid Ahsan, and Nur Kolis. “Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo.” *Edukasia Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 1, no. 2 (2020): 270–83.

Rohmah, Siti. “Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang Di Era Mileneal.” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018.

Samsudin, Samsudin, and Anis Tyas Kuncoro. “Tradisi Khidmah Dalam Perspektif

- Pendidikan Islam.” *Jurnal Progress: Wahana Kreativitas Dan Intelektualitas* 10, no. 1 (2022).
- Samsul. Wawancara 12 April 2026 (n.d.).
- Saputra, Fedry. “Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan Pendidikan Islam Di Indonesia.” *Al-Hikmah (Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam)* 3, no. 1 (2021): 98–108.
- Saputra, Tri, Fadlilatul Ashri, Juanita Nur Istiqomah Putri, Muhammad Daffa Yudra, and Ahmad Ridwan. “Integrasi Kurikulum Salafiyah Dan Modern Di Pondok Pesantren Darul Amien Gembolo Banyuwangi.” *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora* 4 (2025).
- Setiawan, Andry, Ani Fatimah Zahra Saifi, Euis Komala, Erni Susilawati, and Deden Kurnia Adam. “Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren.” *Naqfi: Jurnal Ilmiah Mahasiswa* 1, no. 2 (2025): 32–44.
- Shodiq, Abdulloh. “Pengembangan Kurikulum Integrasi Antara Kurikulum Inti Pendidikan Nasional Dengan Kurikulum Kitab Kuning (Studi Kasus Pesantren Muadalah Salafiyah Pasuruan Pada Madrasah Aliyah).” *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami* 7, no. 2 (2019).
- Syafruddin, Syafruddin, Muh Arfah, Endah Andayani, Akhmad Sirojuddin, and Erni Yolanda. “Strategic Management of Islamic Boarding School In Building Student Character.” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (May 14, 2022): 167–73. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.2237>.
- Syamli, Ah, and Ahmad Faris. “Modernisasi Pesantren Di Indonesia: Dialektika Antara Tradisi Dan Transformasi Pendidikan Islam Kontemporer.” *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (2025): 157–79.

Tauritoh. wawancara 07 April 2026 (n.d.).

Ulya, Faizatul, and Khoirun Nikmah. “Upaya Pesantren Dalam Menjaga Tradisi Sanad Keilmuan Di Era Society 5.0.” *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 14, no. 1 (2024): 18–29.

W, Dhevin M Q Agus Puspita, Abd Muis Tabrani, Erma Fatmawati, and Devi Pramitha. “Transformasi Pesantren Di Era Globalisasi Digital : Inovasi Pendidikan Islam Dan Adaptasi Kelembagaan” 3, no. 1 (2026).

Wafa, Ali, Maskuri Maskuri, and M Mas’ud Said. “Strategic Management of Pesantren Organisational Resilience in a Plural Society Through Multicultural Islamic Education.” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2026): 260–77.

Yin, Robert K. *Studi Kasus Desain Dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.

Zahro, Ibu Nyai Fatimatuz. wawancara 06 April 2026 (n.d.).

Zaman, Ahmad Zuhairuz, Abd Muis Tabrani, and Amak Fadholi. “ADAPTIVE MANAGEMENT OF ISLAMIC BOARDING SCHOOLS IN THE GLOBAL ERA : A Case Study of Assunniyyah Islamic Boarding School , Jember MANAJEMEN ADAPTIF PESANTREN DI ERA GLOBAL : Studi Pada Pesantren Assunniyyah Jember” 9, no. 1 (2026): 124–43.
<https://doi.org/10.61941/iklila.v9i1.667>.