

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan proses pengubahan sikap dan tingkah laku seseorang, dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya bimbingan, pengajaran, penanaman nilai-nilai serta dasar-dasar pandangan hidup kepada generasi muda, agar nantinya menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia, sesuai dengan sifat, hakekat, dan ciri-ciri kemanusiaannya.<sup>1</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat dan didirikan dan dikelola oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt, menjunjung tinggi akhlak mulia, dan memegang teguh ajaran Islam moderat atau biasa disebut rahmatan lil'alam.

Kehadiran pesantren sebagai institusi pendidikan mampu memberikan sumbangan penting dan krusial dalam proses transmisi ilmu-ilmu Islam, reproduksi ulama, pemeliharaan ilmu, dan tradisi Islam, bahkan pembentukan dan ekspansi masyarakat muslim santri. Pesantren menjadi bagian infrastruktur masyarakat yang secara makro telah berperan

---

<sup>1</sup> Zuhairini, dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1986),10.

menyadarkan masyarakat untuk memiliki idealisme, kemampuan intelektual, dan perilaku yang baik guna menata dan membangun karakter bangsa.

Dalam sejarah perjalanan pesantren yakni di zaman pra kemerdekaan adalah merupakan suatu tempat yang dijadikan sebagai tempat santri untuk mendapatkan pelajaran membaca dan menulis al-Qur'an dengan bimbingan seorang seorang kiayi atau ustadz kemudian berkembang menjadi tempat penyiaran agama Islam bahkan dalam catatan ajaran pesantren dijadikan sebagai benteng pada masa perjuangan bangsa Indonesia dalam merebut kemerdekaan dari tanah penjajah, semakin banyak santri terjun ke dunia politik-birokrasi. Santri tidak lagi terbatas hanya menjadi guru agama di desa-desa, imam masjid, penghulu, atau berkulat di dunia pesantren. Spektrum pergerakan kaum santri semakin meluas.

Saat ini pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren memiliki banyak problem dalam segala aspek baik pada ukuran teratas maupun ukuran minimal dari visi dan misi, proses belajar, tata kelola, kualitas pengajar, fisik dan fasilitas, pendanaan, dan sistem informasi. Meskipun kita tidak setuju dengan dampak negative globalisasi, tetapi hal ini merupakan kebutuhan historis. Dengan demikian' pendidikan Islam harus berbenah dan berdaya dalam semua komponen pendidikanya. Hal

penting untuk memperbaiki kualitas pendidikan Islam adalah aspek manajemen dan kepemimpinan.

Pemerintah sudah membuat acuan standar mutu pesantren yang tertuang dalam UU No 18 tahun 2019 paragraf 2 pasal 26 untuk menjamin mutu pendidikan pesantren, disusun sistem penjaminan mutu. Sistem penjaminan mutu sebagaimana dimaksud ialah berfungsi untuk melindungi kemandirian dan kekhasan Pendidikan Pesantren, mewujudkan pendidikan yang bermutu dan memajukan penyelenggaraan Pendidikan Pesantren aspek mutu pesantren antara lain peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya Pesantren, penguatan pengelolaan Pesantren; dan peningkatan dukungan sarana dan prasarana Pesantren. Adapun yang membuat sistem penjaminan mutu di pondok pesantren disusun oleh Majelis Masyayikh.<sup>2</sup>

Menurut UU No 18 tahun 2019 Paragraf 3 Pasal 27 dalam rangka penjaminan mutu internal:

“Pesantren membentuk Dewan Masyayikh. Dewan Masyayikh dipimpin oleh seorang Kiai. Dewan Masyayikh memiliki tugas yaitu menyusun kurikulum Pesantren, melaksanakan kegiatan pembelajaran, meningkatkan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, melaksanakan ujian untuk menentukan kelulusan Santri berdasarkan kriteria mutu yang telah ditetapkan dan menyampaikan data Santri yang lulus kepada Majelis Masyayikh.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 *Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pesantren*. (Jakarta: Jaringan dan Dokumentasi Hukum Nasional, 2019), 14

<sup>3</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 *Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pesantren*. (Jakarta: Jaringan dan Dokumentasi Hukum Nasional, 2019), 15-16.

Mempertimbangkan proses perubahan yang terjadi di pesantren, tampak bahwa hingga dewasa ini lembaga tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisionalnya maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Kehadiran pondok pesantren telah memberikan kontribusi yang besar terhadap kokohnya negara Indonesia jauh sebelum berdirinya negara Indonesia dan telah diakui keberhasilannya dalam mewujudkan manusia yang beriman dan bertakwa.

Dari waktu ke waktu, pesantren semakin tumbuh dan berkembang kuantitas maupun kualitasnya. Tidak sedikit masyarakat yang menaruh perhatian dan harapan terhadap pesantren sebagai pendidikan alternatif. Terlebih lagi dengan berbagai inovasi sistem pendidikan yang dikembangkan di pesantren dengan mengadopsi corak pendidikan umum, menjadikan pesantren semakin kompetitif untuk menawarkan pendidikan kepada masyarakat. Meski telah melakukan berbagai inovasi pendidikan, sampai saat ini pendidikan pesantren tidak kehilangan karakteristiknya yang unik yang membedakannya dengan model pendidikan umum yang diformulasikan dalam bentuk sekolahan.

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian. Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor tersebut, misalnya, kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan manajemen pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula. Atau dengan kata lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sudah saatnya pesantren memposisikan dirinya sebagai industri jasa, yaitu industri yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada mereka.

Secara umum, ada dua teori umum yang berkembang tentang pencapaian mutu pendidikan. Pertama, teori yang mengatakan bahwa pencapaian mutu pendidikan sangat ditentukan oleh faktor input. Dalam hal ini faktor input meliputi kurikulum, perencanaan dan evaluasi, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan fasilitas, iklim sekolah, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Kedua, teori yang menekankan pada proses pengelolaan kelembagaan (manajemen), proses pengelolaan program, proses pengambilan keputusan, proses pembelajaran, dan proses monitoring evaluasi.<sup>4</sup>

Untuk memosisikan dirinya sebagai industri jasa, pendidikan di pesantren harus memiliki kriteria-kriteria tertentu yang menjadi karakteristik pesantren bermutu. Jerome S. Arcaro mengemukakan lima karakteristik pendidikan bermutu, yang diidentifikasi sebagai pilar mutu, yaitu: *pertama*, mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan customer, baik customer internal (orang tua, santri, ustaz, dan pengurus pesantren yang berada dalam sistem pendidikan) maupun customer eksternal (pihak yang memanfaatkan output proses pendidikan). *Kedua*, Mendorong keterlibatan total komunitas dalam program. Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung

---

<sup>4</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar, Buku 1* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), 22-25 dan Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 252-254.

jawab dewan sekolah atau pengawas, tapi mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. *Ketiga*, Mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan. *Keempat*, Menunjang sistem yang diperlukan oleh staf dan siswa untuk mengelola perubahan dengan memiliki komitmen pada mutu. *Kelima*, Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.<sup>5</sup>

Layaknya organisasi, Pondok pesantren yang merupakan suatu lembaga pun membutuhkan suatu manajemen strategi yang sesuai dan ampuh untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Dari beragamnya tujuan didirikannya pondok pesantren, penulis menemukan titik temu dalam percabangan tujuan-tujuan tersebut, yakni Dakwah Islamiyyah. Umumnya, tujuan yang ditemukan di setiap pesantren, selain Dakwah Islamiyyah adalah pembinaan terhadap para santri agar menjadi warga negara yang memiliki kepribadian seorang muslim haqiqi sesuai dengan ajaran dari agama Islam dalam segala lini kehidupan agar dapat menjadi sosok individu yang berguna untuk nusa, bangsa, agama dan negara.<sup>6</sup>

Manajemen strategi merupakan sebuah tindakan untuk mengambil langkah jalan keluar dari berbagai permasalahan pendidikan di Indonesia, karena lembaga pendidikan selalu dihadapkan dengan dua lingkungan

---

<sup>5</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Pene-rapan*, terj. Yosai Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 10-14.

<sup>6</sup> Qomar Mujamil, *Pesantren dan Transformasi Metodologis Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta : Erlangga, 2002), 6.

yaitu lingkungan internal dan eksternal. Semakin besar sebuah lembaga maka semakin kompleks permasalahan dan harus melakukan interaksi dengan lingkungannya maka berimplikasi kepada sulit dan rumitnya dalam pengambilan keputusan, sehingga dibutuhkan manajemen strategi.<sup>7</sup>

Pondok Pesantren As-shof adalah salah satu pondok pesantren modern di pandeglang yang terus mencoba menciptakan generasi-generasi yang berkualitas. Upaya peningkatan mutu pesantren sangat berkaitan dengan upaya peningkatan santri-santri pondok pesantren. Oleh karena itu, pondok pesantren ini mengadakan kegiatan-kegiatan yang melatih diri untuk mengembangkan potensi-potensi yang terdapat disetiap santri-santrinya, hal ini dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yaitu terciptanya sumber daya manusia yang dan berkualitas.

Sejak berdirinya, yaitu pada tahun 2006, Pondok Pesantren As-shof Pandeglang sudah memiliki asrama sebagai tempat tinggal para santri. Awalnya, pondok pesantren ini adalah TPA tempat mengaji anak-anak disekitar daerah cikupaeun, namun semakin hari jumlah santri semakin meningkat, hingga akhirnya dibentuklah Pondok Pesantren As-shof Pandeglang, yang kemudian menggunakan tenaga pengajar dari berbagai alumni pesantren. Sebagai lembaga pendidikan pesantren modern, Pondok Pesantren As-shof Pandeglang menggunakan dua kurikulum yaitu

---

<sup>7</sup> Siagian. *Manajemen Stratejik*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012),1.



kurikulum pesantren dan kurikulum sekolah, dipesantren ini terdapat dua jenjang pendidikan formal yaitu jenjang SMP dan SMK. Untuk menjalankan program formal dan non formal ini pesantren menggunakan strategi-strategi khusus yang dituangkan ke dalam Rencana Kerja Pesantren memuat program-program untuk berjalannya program di Pondok Pesantren As-shof Pandeglang.

Terlepas dari pada kelebihan Pondok pesantren modern As-shof juga masih memiliki keterbatasan yaitu belum memiliki tim penjaminan mutu pesantren, dalam proses peningkatan mutu biasanya harus ada tim khusus yang menangani permasalahan mutu. Di Pondok pesantren modern As-shof ini masih ditangani langsung oleh pimpinan pesantren secara terpusat sehingga masih belum bisa terkontrol secara langsung, guru yang mengajar masih terbatas, belum memiliki guru/ustadz yang ahli dalam bidang IT, guru rata-rata masih alumni pesantren dan 60% belum memiliki gelar sarjana sehingga dalam peningkatan mutu pesantren masih butuh waktu yang lama.<sup>8</sup>

Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren As-shof terus menciptakan generasi (santri) yang memiliki spiritual, intelektual, serta emosional tinggi dalam meningkatkan mutu keilmuan, sebagaimana visi

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Pimpinan Pesantren Modern As-shof Pandeglang, Kiyai Hedi Hasan, S.Pd.I pada 3 Mei 2022 di Ruang Pimpinan pondok pesantren Modern Pesantren As-shof Pandeglang

misi pesantren. Mengelola program-program pendidikan yang berkualitas tinggi sehingga santri (lulusan) mempunyai keberanian dan dorongan kuat untuk menempuh kehidupan dunia selanjutnya.

Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang adalah pesantren modern yang sudah berjalan sekitar 4 tahun di Kota Serang yang memiliki komitmen mencerdaskan masyarakat (anak didik/siswa), mengembangkan pesantren yang pendidikannya menjadi berkualitas. Konsep pendidikan yang dilakukan Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang bertujuan menjadikan peserta didik yang memiliki kualitas spiritual, intelektual, dan emosional yang tinggi, sebagaimana visi Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang. Oleh karena itu, pihak Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang terus berupaya melakukan yang terbaik karena salah satu misi Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang adalah memberikan pendidikan yang merata bagi masyarakat yang membutuhkan, memberi pendidikan yang berkualitas dan unggul.

Sehubungan dengan peningkatan pendidikan di era saat ini, tentu menjadi sebuah tantangan bagi Pondok pesantren Darul Aqil Kota Serang untuk memajukan dan mengembangkan eksistensinya di tengah persaingan kualitas maupun kuantitas. Karena keberhasilan pendidikan tentu tidak lepas dari peran tingkat mutu pendidikan di pesantren. Guna meningkatkan dan menjaga kualitas pendidikannya pihak Pondok pesantren Darul Aqil

Kota Serang selalu melakukan pembenahan dan evaluasi, khususnya dalam mutu pendidikan dari sektor sumberdaya dan kurikulum pendidikan yang akan diberikan kepada siswa. Sebagaimana Pondok pesantren Darul Aqil Kota Serang yang terkadang mengalami permasalahan hal belajar siswa yang surut.<sup>9</sup>

Guna tetap menjaga peningkatan mutu pendidikan siswa, maka Pondok Pesantren Darul Aqil Kota Serang utamanya guru terus mendidik dengan sistem KBM (kegiatan belajar mengajar) yang menjamin. pesantren dan guru mengoptimalkan peningkatan spiritual, intelektual, serta emosional para siswa, hal itu dilakukan dengan memberikan bimbingan, mengasuh, memfasilitasi, menasehati, dan menjadi motivator yang secara keseluruhan dapat mendidik kualitas pendidikan siswa. Oleh karena itu, pengurus Pondok pesantren Darul Aqil Kota Serang dan para guru berupaya memaksimalkan program-program kegiatan pembelajaran dan pengelolaannya yang terjamin agar kualitas pendidikan siswa menjadi unggul.

Berdasarkan uraian mengenai Pondok Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pondok Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang yang telah dipaparkan di atas, Peneliti tertarik menelusuri dan mengkaji

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Modern Darul Aqil, K.H Muhammad Nasuha, S.Pd.I pada 2 Juni 2022 di ruang guru pondok pesantren modern Darul Aqil Kota Serang.

mengenai manajemen strategi dan tingkat mutu pendidikan di Pondok Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pondok Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang, sehingga dalam penelitian ini Penulis mengambil judul “Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Modern As-Shof Pandeglang Dan Pesantren Darul Aqil Kota Serang”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian tersebut, dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Pelayanan pesantren masih belum optimal dalam pemenuhan mutu pesantren
2. Kualifikasi guru-guru masih harus ditingkatkan karena 60 % belum memiliki gelar sarjana
3. Konsistensi kurikulum yang masih berubah-ubah
4. Belum ada divisi khusus yang membidangi Penjaminan Mutu Pesantren

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan judul dari proposal ini, yaitu: “Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Modern As-Shof Pandeglang Dan Pesantren Darul Aqil Kota Serang”. Oleh karena itu,

penelitian ini difokuskan pada praktek implementasi peningkatan mutu di dua Lembaga pesantren tersebut.

#### **D. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana formulasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang?
2. Bagaimana Implementasi Strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang?
3. Bagaimana Evaluasi Strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui formulasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang

2. Untuk mengetahui implementasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang.
3. Untuk mengetahui evaluasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Pesantren Modern As-shof Pandeglang dan Pesantren Modern Darul Aqil Kota Serang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritik,

###### a. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan wawasan di bidang manajemen strategik dalam peningkatan mutu pesantren.

###### b. Bagi Akademisi

Untuk menambah wawasan dan literatur dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen strategik dalam peningkatan mutu pesantren.

###### c. Bagi praktisi pendidikan pesantren

Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi oleh pimpinan pesantren dalam upaya peningkatan mutu pesantren.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mengembangkan konsep manajemen lembaga yang baik dalam hal meningkatkan mutu pendidikan terutama di lembaga pendidikan Islam.

## G. Tinjauan Pustaka Terdahulu

Sebagai sebuah karya ilmiah, maka telaah pustaka merupakan sesuatu yang sangat penting untuk mencari sumber data yang bisa memberikan penjelasan terhadap permasalahan yang diangkat sehingga menjamin otentitas dan obyektifitas pembahasan. Di antara beberapa karya ilmiah yang telah dijadikan tesis atau disertasi adalah sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh Samiran tahun 2021 dengan judul “Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap”,<sup>10</sup> yang membahas formulasi strategi, implementasi strategis dan evaluasi strategi pengembangan pondok pesantren modern Darussalam cilacap. Hasil dari penelitian ini pertama formulasi stretegi pengembangan Pondok Pesantren Darussalam Klumprit dilakukan dengan menetapkan visi, misi dan tujuan pesantren, analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan anggaran dan menetapkan stretegi

---

<sup>10</sup> Samiran, “Manajemen Stratejik Pengembangan Pondok Pesantren Moderen Darussalam Klumprit Nusawungu Cilacap”, (*Thesis Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama*, Kebumen, 2021).

alternatif, kedua implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan pesantren, ketiga evaluasi strategi dilakukan dengan kegiatan pengawasan, pengecekan, penilaian, koreksi dan pengukuran kinerja terhadap kegiatan implemenatsi strategi untuk memastikan implementasi strategi berjalan dengan baik. Evaluasi terhadap hasil belajar santri dilakukan dengan menguji penguasaan santri terhadap materi/kitab yang dikaji secara langsung pada saat proses pembelajaran, setelah beberapa materi dikaji dan setelah seluruh materi pada satu kitab tertentu dikaji. Berdasarkan hasil eveluasi ditetapkan langkah tindak lanjut Persamaan dari penelitian ini ialah membahas manajemen strategik sebagai variable x. Perbedaan dari penelitian ini adalah penilitian ini membahas manajemen strategik dalam pengembangan pondok pesantren secara umum sedangkan penelitian yang akan peniliti lakukan lebih khusus membahas Manajemen Strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren.

2. Tesis Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam yang ditulis oleh Ahmad Furqon Hidayat tahun 2018 dengan judul “ Manajemen strategi peningkatan mutu Pendidikan di SDN Kalisat 01 Kabupaten



Jember”<sup>11</sup> membahas tentang perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi kepala sekolah dalam pemningkatan mutu di SDN Kalisat 01. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, mengambil lokasi penelitian di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman: yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan perpanjangan waktu penelitian dan ketekunan pengamatan, triangulasi dan menggunakan referensi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan dasar diawali dari komitmen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diikuti dengan peningkatan sumber daya guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dan manajemen kepala sekolah. Penerapan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan keterlibatan seluruh elemen organisasi, mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan atau staf, siswa, bahkan pihak-pihak eksternal seperti orang tua atau wali, siswa, pemerintah, masyarakat, dan stakeholder. Persamaan dari penelitian ini adalah membahas manajemen strategi dalam peningkatan mutu Pendidikan akan tetapi perbedaan dari

---

<sup>11</sup> Hidayat, “Manajemen strategi peningkatan mutu Pendidikan di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember”, (*Thesis Pascasarjana UIN Malik Ibrahim*, Malang, 2018).

penelitian ini lokasi dan jenjang pendidikannya beda yaitu di jenjang SD sedangkan penelitian yang akan saya lakukan di Pondok Pesantren.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, tesis yang berjudul “Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso). Penelitian tersebut memfokuskan pada proses perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik pada kedua pondok pesantren tersebut. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multisitus. Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah pertama, perumusan strategik dilakukan melalui kiai yang melakukan Langkah visioner dalam merumuskan ide atau gagasan fundamental pesantren dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan ekonomi produktif. Kedua, implementasi strategik dilakukan melalui sinergi yang baik antara figure kiai (kultural) dan pengurus pesantren (struktural) untuk menciptakan manajemen yang profesional dan seluruh stakeholders dalam melaksanakan tugasnya dilakukan dengan penuh komitmen, niat, dan motivasinya untuk ibadah. Ketiga, evaluasi strategik dilakukan dalam evaluasi kinerja

yaitu pendampingan dan monitoring, jika melebihi rentang toleransi kesalahan maka akan dilakukan pembinaan dan *in servicetraining*.<sup>12</sup>

4. Jurnal ilmiah yang berjudul Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam yang ditulis oleh Ahmad Khori, Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan Universitas Islam Nusantara Bandung.<sup>13</sup> Dalam jurnal tersebut dijelaskan konsep, implementasi dan perkembangan pendidikan islam dalam bingkai manajemen strategik, dalam proses pembelajaran formal maupun non formal dengan tujuan membentengi siswa di era globalisasi agar tetap berpegang pada nilai-nilai qur'an, hadist, ijma", dan qiyas. Penulis juga mengungkapkan bahwa inti dari manajemen strategik dalam pendidikan islam memang merupakan hal yang baru sehingga diharapkan dapat mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan teknik analisis SWOT, sehingga mutu lulusan pendidikan islam tidak dipandang sebelah mata, tetapi justru memiliki peran sangat besar di lingkungan masyarakat. Perbedaan penelitian Ahmad Khori dengan penelitian yang dilakukan peneliti ini adalah menekankan pada

---

<sup>12</sup> Gunawan, "Manajemen Strategik dalam Mewujudkn Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso). (*Disertasi Pascasarjana UIN Malik Ibrahim*, Malang: 2014).

<sup>13</sup> Ahmad Khori, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", *dalam Manageria, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume I, Nomor 1, Mei 2016

formulasi/perumusan stratejik, implementasi strategik yang dilakukan dalam satu lembaga pendidikan Pesantren Modern.

Berdasarkan penelusuran pustaka di atas, peneliti belum menemukan penelitian yang secara spesifik mengkaji mengenai “Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Modern As-Shof Pandeglang Dan Pesantren Darul Aqil Kota Serang”. Oleh karena itulah, penelitian ini menjadi penting untuk dilaksanakan.

## H. Kerangka Pemikiran

### 1. Tinjauan Manajemen Strategis

Strategic management atau manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger adalah “... *That set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.*”<sup>14</sup>

Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah:<sup>15</sup>

- a. Environmental scanning”
- b. Strategy formulation”
- c. “Strategy implementation”
- d. “Evaluation and control”

Manajemen strategi adalah suatu analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin

---

<sup>14</sup> Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy, thirteenth edition*, (New York: Pearson. 2006), 3.

<sup>15</sup> Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy, thirteenth edition*, (New York: Pearson. 2006), 4.

melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat.<sup>16</sup>

Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam pengelolaan sekolah bahwa manajemen strategik sangat diperlukan untuk merumuskan atau merencanakan tujuan yang akan dicapai, kemudian selain merumuskan juga memberikan pengarahan bagaimana untuk mengimplementasikan perencanaan yang sudah dibuat sehingga memudahkan seorang pimpinan dalam pelaksanaannya, dalam pelaksanaan evaluasi manajemen strategik memberikan pengarahan kepada seorang pimpinan sehingga dalam pelaksanaan evaluasi memiliki instrumen-instrumen yang jelas dan tepat.<sup>17</sup>

Manajemen strategik yang dimaksud adalah merupakan gabungan dua kata yang memiliki arti tersendiri yang baik bagi lembaga yaitu, manajemen dan strategi, yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri pula.<sup>18</sup> Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada

---

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Cetakan IX: Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011),17.

<sup>17</sup> David, F.R. *Manajemen Strategis: Konsep "Edisi ketujuh"*. (Jakarta: PT. Prenhallindo 2004), 5.

<sup>18</sup> Akdon, *Strategi Management For Educational Management*, Bandung, Alfabeta, 2006, 3.

prinsipnya manajemen strategik adalah menggabungkan pola pikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi.

Husen Umar menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*Formulating*), penerapan (*Implemnting*), Evaluasi (*Evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.<sup>19</sup>

Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi strategi berikut pengendalian, Menurut Taufiqurahman, bahwa Manajemen strattegi mencakup:<sup>20</sup>

- a. Manajemen stategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar. Mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategi (renstra) yang dijabarkann menjadi perecanaan operasiaonal, yang kemudian dijabarkan juga dalam bentuk programam kerja dan proyek tahunan.
- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan
- c. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan startegi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi
- d. Renstra dijabaran menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak

---

<sup>19</sup> Husein Umar. *Riset Strategi Perusahaan*, (PT Gramedia, Jakarta, 1999). 86.

<sup>20</sup> Taufiqurakhman. *Manajemen Strategi*, Jakarta: Faultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Dr. Moestopo (2016), 15-16.

- e. Penetapan renstra dan rencana operasional harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipal dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk jangka panjangnya
- f. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen organisasi yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Menurut An-nawawi, manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada perencanaan jangkauan masa depan yang jauh (yang disebut visi organisasi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipal, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara aktif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan), yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.<sup>21</sup>

Menurut Mulyadi, manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan

---

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 2005), 34.

mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer vebet terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.<sup>22</sup>

Sementara Made Pidarta meenjelaskan bahwa manajemen strategik adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategik ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategik mirip sekali dengan perencanaan strategi.<sup>23</sup>

Menurut Winardi manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.<sup>24</sup>

Selanjutnya Alex Miller menekankan lima ciri utama manajemen strategik, yaitu:

- a. Manajemen strategik mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi.
- b. Manajemen strategik berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.

---

<sup>22</sup> Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 2005), 32.

<sup>23</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2011), 31.

<sup>24</sup> Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, (Bandung, Mandar Maju, 1997), 85.



- c. Manajemen strategik mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (stakeholders).
- d. Manajemen strategik berkaitan dengan horison waktu yang beragaam.
- e. Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.<sup>25</sup>

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategis tersebut diatas, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategis terdiri atas 3 proses, yaitu.

- a. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengindentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi,

---

<sup>25</sup> Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategik Management*, (Jakarta: PT. Gremedia Pustaka Utama, 2003). 1.

termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>26</sup>

## 2. Tinjauan Mutu Pendidikan

Menurut Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit di ukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, jadi tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik.<sup>27</sup>

M. Nur Nasution, manajemen mutu Pendidikan memiliki tiga unsur utama yaitu, strategi nilai stakeholder, sistem organisasional dan perbaikan kualitas yang berkelanjutan.<sup>28</sup> Selanjutnya Langkah nyata manajemen mutu Pendidikan bisa diwujudkan melalui (1). Pengembangan dan perbaikan kurikulum berbasis kompetensi; (2).

---

<sup>26</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 5.

<sup>27</sup> Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (IRCiSoD; Yogyakarta, 2015). 23.

<sup>28</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 2015).11.

Memperhatikan kondisi kebutuhan-kebutuhan siswa dan masyarakat (*student and social needs*) yang beragam. (3). Sistem evaluasi yang ada hendaknya dirancang dengan berbasiskan keahlian peserta didik. (4) perbaikan sarana dan prasarana Pendidikan, pengembangan dan ketersediaan bahan ajar; (5) menambah intensitas pelaksanaan pelatihan (*training*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan).<sup>29</sup>

Menurut Deni Koswara dan Cipi Triatna dalam buku Manajemen Pendidikan, pengertian mutu memiliki variasi sebagaimana di definisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen (penyedia barang/jasa) atau konsumen (pengguna/pemakai barang/jasa) akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu barang/jasa. Perbedaan ini mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Satu kata yang menjadi benang merah dalam konsep mutu baik menurut konsumen atau produsen adalah kepuasan. Barang atau jasa yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsennya.<sup>30</sup>

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan merupakan sesuatu

---

<sup>29</sup> Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Uin Maliki Press, 2010), 19.

<sup>30</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Insoneia. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2014). 293.

yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, output pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberhasilan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif.<sup>31</sup>

### 3. Tinjauan Pondok Pesantren

Pesantren adalah asrama tempat santri belajar mengaji pesantren sering disebut juga sebagai “Pondok Pesantren” berasal dari kata “santri” menurut kamus bahasa Indonesia, kata ini mempunyai 2 pengertian yaitu; 1) Orang yang beribadah dengan sungguh-sungguh orang saleh, 2) Orang yang mendalami pengajiannya dalam Agama Islam dengan berguru ketempat yang jauh.<sup>32</sup> Pondok Pesantren juga merupakan rangkaian kata yang terdiri dari pondok dan pesantren. Kata pondok (kamar, gubuk, rumah kecil) yang dipakai dalam bahasa Indonesia dengan menekankan kesederhanaan bangunannya. Ada pula kemungkinan bahwa kata pondok berasal dari bahasa arab “funduk”

---

<sup>31</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen Dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta; AR-RUZZ MEDIA, 2014). 28.

<sup>32</sup> Team Penyusunan Kamus Besar Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia, 1990), 677.

yang berarti ruang tempat tidur, wisma atau hotel sederhana. Pada umumnya pondok memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya.<sup>33</sup> Sedangkan kata pesantren berasal dari kata dasar “santri” yang dibubuhi awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal para santri.<sup>34</sup>

Nurchalish Madjid pernah menegaskan, pesantren ialah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan indigenus.<sup>35</sup> Mastuhu memberikan pengertian dari segi terminologis adalah sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional yang mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>36</sup>

## I. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih konkrit dari penelitian ini, maka sistematika pembahasan disusun sebagai berikut:

Bab kesatu, pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian,

---

<sup>33</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Cet. I; Jakarta: P3M, 1986), 98-99.

<sup>34</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 18.

<sup>35</sup> Amir Haedari dkk, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*, (Jakarta: IRP Press, 2004), 3.

<sup>36</sup> Hasby Indra, *Pesantren dan Transformasi Dalam Tantangan Moderenitas dan Tantangan Komlesitas Global*. (Jakarta: IRP Press, 2004), 3.

manfaat penelitian, tinjauan pustaka terdahulu, kerangka pemikiran dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, kajian teoretik tentang konsep manajemen strategik, konsep mutu pendidikan dan konsep pesantren yang meliputi konsep manajemen strategik yang membahas definisi manajemen, fungsi manajemen, definisi strategi, definisi manajemen strategik, proses manajemen strategik, keunggulan dan manfaat manajemen strategik bagi lembaga pendidikan, faktor yang memengaruhi manajemen strategi. Konsep mutu pendidikan yang membahas definisi mutu, definisi pendidikan Islam, definisi mutu pendidikan, karakteristik mutu, syarat-syarat mutu, indikator pendidikan yang bermutu dan strategi peningkatan mutu pendidikan. Konsep pesantren yang membahas definisi pesantren, elemen-elemen pondok pesantren, tujuan pendidikan pesantren, sistem pendidikan dan pengajaran pesantren dan tipologi pondok pesantren,

Bab ketiga, metodologi penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

Bab keempat, hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi deskripsi hasil penelitian yang membahas formulasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan

Pesantren modern Darul Aqil Kota Serang, implementasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan pesantren modern Darul Aqil Kota Serang, evaluasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan pesantren modern Darul Aqil Kota Serang. Pembahasan hasil penelitian yang membahas formulasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan pesantren modern Darul Aqil Kota Serang, implementasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan pesantren modern Darul Aqil Kota Serang, evaluasi strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren modern As-shof Pandeglang dan Pesantren modern Darul Aqil Kota Serang.

Bab kelima, penutup terdiri dari simpulan, implikasi dan saran-saran

