PENDIRIAN PERGURUAN TINGGI SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK PESANTREN
(Studi di Pondok Modern Selamat, Kendal Jawa Tengah)

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat guna Memperoleh
Gelar Doktor dalam Studi Islam

Oleh:

Muhammad Fauzi
NIM.1600039037
Konsentrasi: Manajemen Pendidikan

PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2023

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap	:	Muhammad Fauzi, SHI., M.Ed
NIM	:	1600039037
Judul Penelitian	:	**Pendirian Perguruan Tinggi Sebagai Strategi Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Modern Selamat Kendal, Jawa Tengah**
Program Studi	:	Studi Islam
Konsentrasi	:	Manajemen Pendidikan

menyatakan bahwa disertasi yang berjudul:

Pendirian Perguruan Tinggi Sebagai Strategi Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Modern Selamat Kendal, Jawa Tengah)

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 19 Juni 2023



Muhammad Fauzi
NIM: 1600039037

KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA
Jl. Walisongo 3-5 Semarang 50185, Telp./Fax: 024--7614454, 70774414

FDD-38

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERBUKA

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa disertasi saudara:

Nama : Muhammad Fauzi

NIM : 1600029037

Judul : Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi di Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Modern Selamat Kendal, Jawa Tengah)

telah diujikan pada 23 Juni 2023 dan dinyatakan:

LULUS

dalam Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor sehingga dapat dilakukan Yudisium Doktor.

NAMA	TANGGAL	TANDATANGAN
Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag Ketua/Promotor/Penguji	21/7	
Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag. Sekretaris/Penguji	11/7/2023	
Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag. Promotor/Penguji	21/7/2023	
Dr. Fahrurrozi, M.Ag Kopromotor/Penguji	24/7/2023	
Prof. Dr. H. Mansur, M.Ag. Penguji	11/7/2023	
Dr. H. Darmuin,M.Ag Penguji	20/7/2023	
Prof. Dr.H.Abdul Rohman, M.Ag. Penguji	20/7/2023	
Dr. H. Abdul Wahib,M.Ag. Penguji	11/7/2023	

NOTA DINAS Semarang, 14 Juni 2023

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
Di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap disertasi yang ditulis oleh:

Nama Lengkap	:	Muhammad Fauzi, SHI., M.Ed
NIM	:	1600039037
Konsentrasi	:	Manajemen Pendidikan
Program Studi	:	Studi Islam
Judul Penelitian	:	**Pendirian Perguruan Tinggi Sebagai Strategi Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Modern Selamat Kendal, Jawa Tengah**

Kami memandang bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diajukan dalam Sidang Ujian Disertasi (Tertutup).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Promotor,

Prof. Dr. H. Abdul Ghofur,M.Ag.
NIP 196701171997031001

Ko-Promotor

Dr. Fahrurrozi,M.Ag.
NIP 197708162005011003

LEMBAR PERSEMBEHAN

Karya tulis ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orangtuaku H. Samawi Said dan Hj. Chaeriyah yang dengan tulus mendoakan yang terbaik bagi kesuksesan dunia akhirat anak anaknya.
2. Semua guru guruku yang dengan keikhlasan dan kesabaran mengajarkan dan mendidk tanpa pamrih.
3. Keluarga kecilku, Istri dan anak anakku sebagai penyejukmata penyemangat dan sahabat dalam segala suka duka.
4. Almamaterku Universitas Selamat Sri semoga semakin hari semakin mendunia.

MOTTO

Sebaik baik manusia adalah yang paling
bermanfaat bagi sesama.
Hidup sekali, hiduplah yang berarti
Siapa yang menanam dialah nanti yang akan
mengunduh

Abstrak

Judul	:	**Pendirian Perguruan Tinggi Sebagai Strategi Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Modern Selamat Kendal, Jawa Tengah**
Nama	:	Muhammad Fauzi, SHI., M.Ed
NIM	:	1600039037

Arus modernisasi di Pesantren masih terus berlanjut sampai saat ini, ditandai diantaranya oleh pendirian Perguruan Tinggi Pesantren. Faktanya ada beberapa pesantren yang stagnan dan tergerus akibat ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan dinamika modernitas. Akhir-akhir ini, terdapat dinamika minat studi lanjut ke perguruan tinggi pesantren yang semakin naik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Bagaimana strategi pengembangan Pondok Modern Selamat Kendal sehingga mampu menjamin terciptanya keberlanjutan (sustainability) dimasa depan? (2) Bagaimana model strategi pengembangan Perguruan Tinggi yang diterapkan oleh Pondok Modern Selamat Kendal?

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif pendekatan manajemen strategis dan fenomenologis. Data yang diperoleh melalui dokumentasi, observasi, dan wawancara mendalam. Kemudian data diolah dengan menggunakan reduksi dan interaktif data, mengembangkan interpretasi makna model Miles

dan Huberman. Validasi menggunakan triangulasi. Analisi data menggunakan analisis fenomenologis,

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang diterapkan Pondok Modern Selamat (PMS) terangkum dalam pilar yang menjadi keunggulan Pondok Modern Selamat Kendal. Keunggulan tersebut mencakup lokasi strategis dan penguasaan sumberdaya manusia. Adapun model strategi pengembangan yang diusung Universitas Selamat Sri (UNISS) menitikberatkan pada hal yang terkait dengan konsumen dan sasaran pasar, jasa layanan yang disuguhkan, area operasi, teknologi yang akan dimanfaatkan, pemantapan organisasi, filsafat bisnis yang menjadi pijakan dan citra lembaga yang hendak diproyeksikan kepada masyarakat luas.

Novelty pada penelitian ini adalah adanya model strategy pengembangan dengan melihat keunggulan-keunggulan kompetitif (Sustainable Competitive Advantages) yang dimiliki oleh Pondok Modern Selamat, Kendal.

Saran penelitian ini mengarah pada stakeholders pesantren supaya selalu berdialog dan beradaptasi dengan perubahan dan modernitas untuk menjamin supaya pesantren bisa terus menemukan berbagai sumber daya unggulan untuk tercapainya sustainable competitive advantage (SCA)

***Kata Kunci**: Strategi Pengembangan, Perguruan Tinggi Pesantren, Universitas Selamat Sri.*

Abstract

Title	:	**Higher Education Establishment as a Boarding School Development Strategy (Study at Selamat Kendal Modern Pondok, Central Java**
Author	:	Muhammad Fauzi, SHI., M.Ed
Student Number	:	1600039037

The flow of modernization in Islamic boarding schools continues to this day, marked by the establishment of Islamic boarding schools. The fact is that there are several pesantren that have stagnated and eroded due to the inability to adapt to the dynamics of modernity. Lately, there has been an increasing interest in further study at Islamic boarding schools. This study aims to find out: (1) What is the strategy for the development of Pondok Modern Selamat Kendal so that it can guarantee sustainability in the future? (2) What is the model for the higher education development strategy implemented by Pondok Modern Selamat?

This research is a qualitative research approach to strategic management and phenomenology. Data obtained through documentation, observation, and in-depth interviews. Then the data is processed using data reduction and interactive, developing the

interpretation of the meaning of Miles and Huberman's model. Validation using triangulation. Data analysis using phenomenological analysis,

The results of the research show that the development strategy implemented by Pondok Modern Selamat (PMS) is summarized in the 4 pillars strategy which includes mastery of engineering and human resources development. The development strategy model carried out by Universitas Selamat Sri (UNISS) focuses on matters related to consumers and target markets, services provided, areas of operation, technology to be utilized, organizational strengthening, business philosophy on which to base and institutional image to be projected. to the general public.

The novelty of this study is the existence of a development strategy model by looking at the competitive advantages possessed by Pondok Modern Selamat, Kendal.

This research suggestion leads to pesantren stakeholders to always have dialogue and adapt to change and modernity to ensure that pesantren can continue to find various superior resources to achieve sustainable competitive advantage (SCA).

***Keywords**: Development Strategy, Islamic Boarding School*
Higher Education, Selamat Sri University

صخلم ثحبلا

ثحونعثا : سيسأت ةعماجلا ةاسيئةسأمأا سيوطت قدنف نيديتطب (ةعنرةسا قف ةعللن ةامسإسجف ةعلعتا "سإسجس" ةدنةك ىااج ةعوسيا

ثسا ثحاطحا : جمعن قووا مقا ثحجستلا : 1600039037

طبيعت سنقت ةعيمنطا قف نيديتطب يا طوجدا اذة يا تسعأت نشنإاء ةعماجلات ةعنيديتطدأا ةامسإسجأا. ةعملألا اف نأ اداه ةعلنطن جب ةعنيديتطب ةعذطب نوأنوة ناعتةوب اةعيلةو نينب منع ةعلنرا ملا ةعيتأا جم بطداجأات ةعمنةلا. قف ةونانا ةيرخأتا ، ةاأ اداه ةايعاع جيتةطن ناععتطن جب ةعنرةسا قف ةعماجلات ةعنيديتطدأا. سلنت اذه ةعنرةسا ىعا جلتقا: (1) جا اف ةسيئةسأمأا سيوطت ةعللن ةامسإسجف ةعلعتا "سإسجس" نمأا سمعب ةامسينةجا قف ةعييلنوا (2) جا او نعومن سيئةسأمأا سيوطت ةعماجلات ةعنيديتطدأا ةعيف سدنذاا

ةعللن.
اذة ةعنما او جدلم نما نومف عاربةرا ةامسيتةسأمأا اةعووةات. ست ةعمعوك ملا ةعنأانات جب خإسك ةعيولأت اةععإسوا اةععلانإست ةععيلعلا. لت سيت جلاعما ةعنأانات ناسيتنةع سللأو ةعنأانات اةعيذاملأا ، اسيوطت سذيأت جلدا نعومن جاطلت االونتجاأ. ةعيملت جب وما ناسيتنةع ةعيثلأا. سملأو ةعنأانات ناسيتنةع سملأو ةعووةات ،سولت نياتم ةعنما نأ ةسيتةسأمأا ةعييوطت ةعيف نذنسلا ةعللن ةامسإسجف ةعلعتا "سإسجس" سيلتت قف ةسيتةسأمأا ةعتةاتت ةعيف سإعو سلاأ ةعلدنسا اةععوةرب ةعنإتطا. طتةت نعومن سيتةسأمأا ةعييوطت ةعذا سدذنذه باجلا سإسجات ستا ملا ةيرجور ةعيللا ناعييللتأب اةيرسوةف ةعييلنقا ،اةعتنجات ةعلنجا ، اجماامت ةعيإتأو ، اةعيتدوعوبأا ةعيف سأيت ةسيتنةجلا ، اةعيلتطت ةعيدوأعف، اقليذا ةيرمعاك ةعيف طمب نأ سسست ملألا ، اةععورا ةععسسيأا ةعيف سأيت ةامسلاا ملألا. علاجا ةعدااا. ستعب بنةلا اذه ةعنرةسا قف ابوب نعومن سيتةسأمأا سيوطت جب خإسك ةعدوت قف ةععتةطا ةعيداقيأا ةعيف سعيلتلا.
طسبا ةايتةا ةعنما اذة بعا نأ طتوأ نوماأ ةعععلما قف نأتةنيتأ بةت وعا بوة ورة اةعيتأا جم ةعيتأأت اةعمنةلا عمعاأ ةسيعتةر نأتةنيتأ قف ةعلثور ملا جوةرب جيذوا اجتيلذا عيملأت جأتا سداقيأا جيينةجا (SCA).

تيملتلا تاميسيسا: تيجيتاستسا تيجنتسا ، تيتدميا

تيدتالسا تميسلإسا ، تيجعلسا تيعليا ،عماج، يسلإس

ييس.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	ż
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
21	ك	k
22	ل	l
23	م	m
24	ن	n
25	و	w
26	ه	h
27	ء	’
28	ي	y

2. Vokal Pendek

..َ.. = a	كَتَبَ	kataba
..ِ.. = i	سُئِلَ	su'ila
..ُ.. = u	يَذْهَبُ	yażhabu

3. Vokal Panjang

ا.. = ā	قَالَ	qāla
اِي = ī	قِيْلَ	qīla
اُو = ū	يَقُوْلُ	yaqūlu

4. Diftong

أَيْ = ai	كَيْفَ	kaifa
أَوْ = au	حَوْلَ	ḥaula

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Swt. Atas rahmat dan ridha- Nya, maka penyusunan disertasi ini akhirnya paripurna, meski banyak kendala dan hambatan dalam menyelesaikanya. Penulis sadar masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan disertasi ini, tidak ada gading yang tak retak. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya, penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah berjasa dalam penulisan ini:

1. Rektor UIN Walisongo, Prof. Dr.H. Imam Taufik, M.Ag
2. Direktur Program Pascasarjana UIN Walisongo dan promotor Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag. yang telah berkenan memberikan bimbingan, arahan dan banyak memberikan masukan serta gagasan yang mencerahkan.
3. Ketua Program Studi S.3 pascasarjana UIN Walisongo Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag. yang telah berkenan memberikan bimbingan serta arahan.
4. Ko-Promotor Dr. Fahrurrozi, M.Ag. yang telah banyak memberikan bimbingan dan gagasan.

5. Seluruh civitas akademika Universitas Selamat Sri Kendal-Batang yang telah memberikan doa dan dukunganya.
6. Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu, Bapak Dul Rokhman, M.M yang telah memberikan ijin penelitian.
7. Orang tua kandung penulis H. Nahrowi Said (Almarhum) Hj. Khoiriyah, Bapak Ibu mertua penulis Drs. H. Ahmad Fauzi. dan Hj. Siti Nurfaizah, S.Ag
8. Istri dan anak-anak, Wirda Udaibah, M.Si, M. Tsaqif Hilman Zaidan, A.Nazih Arham Zaidan yang dengan sabar mmeberikan support penuh dan doa terbaik.
9. Sahabat dan rekan rekan dosen di Universitas Selamat Sri (UNISS)
10. Pihak pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga, bantuan dan dukungan bapak/ibu semua menjadi amal ibadah dan mendapat balasankebaikan yang berlipat ganda dari Allah SWT

Semarang, 16 Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....i
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI.....iii
PENGESAHAN MAJELIS PENGUJIAN TERBUKA.....v
NOTA DINAS.....vii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....ix
MOTTO.....xi
ABSTRAK..... xiii
KATA PENGANTAR.....xx
DAFTAR ISI.....xxii

BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang..... 1
B. Rumusan Masalah 13
C. Tujuan Penelitian..... 13
D. Manfaat Penelitian..... 14
E. Penegasan Istilah 15
F. Metode Penelitian 19
G. Sistematika Penulisan 29

BAB II : MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN
A. Kajian Teori
1. Konsep Strategi dalam Manajemen .....
2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam .....

3. Pesantren antara Marjinalisasi dan Modernisasi 33
4. Perguruan Tinggi dan Babak Baru Perubahan Pesantren 37
5. Potret Manajemen dan Agenda Pembaruan 40
6. Proses Manajemen Strategis..... 56
7. Manajemen Strategis dalam Perspektif Islam 60
B. Kajian Pustaka 73
C. Kerangka Berpikir 87
96
102

BAB III : STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK MODEN SELAMAT KENDAL DALAM MENCAPAI KEBERLANJUTAN

A. Profil Pondok Modern Selamat, Kendal Jawa Tengah 107
B. Dari Pondok Modern Selamat ke Pendirian Perguruan Tinggi 127
C. Pendirian UNISS sebagai Strategi Pengembangan Pondok Modern Selamat (PMS)..... 135

BAB IV : ANALISIS MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN PADA PONDOK MODERN SELAMAT KENDAL

A. Penentuan Visi Misi Universitas Selamat Sri (UNISS) 145
B. Analisis Lingkungan..... 163
D. Reformulasi Strategi Pengembangan 164
E. Implementasi Model Strategi Pengembangan 168
F. Evaluasi Strategi Pengembangan UNISS..... 177

BAB V : TEMUAN MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN

A. Temuan Model Strategi Pengembangan..... 196
B. Novelty Strategi Pengembagan Pendidikan Tinggi Pesantren..... 198

C. Keterbatasan Penelitian 202

BAB VI : PENUTUP

A. Kesimpulan 205
B. Implikasi Hasil Penelitian 207
C. Saran 209
D. Kata Penutup 210

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah hadir di tengah masyarakat selama sejak abad ke-15.[1] Sejarah menunjukkan

[1]Mujamil Qomar dengan referensi-referensi yang ditelaahnya mengetengahkan fakta bahwa pesantren mulai hadir di Indonesia sejak abad ke-15. Hal ini bisa jadi berbarengan dengan hadirnya arus islamisasi di Nusantara. Sementara Ahmad Suaedy mengatakan bahwa fakta yang tidak bisa

bahwa Pesantren pernah menjadi institusi pendidikan yang dimiliki masyarakat pribumi yang memberikan banyak kontribusi dalam memberantas buta huruf dan buta budaya.[2] Pesantren tumbuh dari akar rumput, berdasarkan pada kehendak masyarakat yang terdiri dari kyai, santri dan masyarakat yang berada di sekitarnya termasuk perangkat pemerintah yang berada paling dekat dengannya.[3] Jejaring pesantren mengalami tranformasi yang kuat secara kelembagaan mulai hadir pada awal abad ke-20 di Indonesia.

[2]Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Sampai Demokratisasi Institusi,* (Jakarta: Erlangga, t.t.), xiii

[3]Denah lokasi pesantren pada generasi awal terdiri dari komplek asrama atau tempat menginap santri, masjid tempat pembinaan dan kegiatan dakwah serta rumah kiai yang letaknya masih dekat masjid dan asrama santri. Sehingga kegiatan pesantren sejak awalnya memang mengakomodir elemen-elemen dari santri, kiai dan masyarakat. M Falikhul Misbah, "Pesantren in The Changing Indonesian Context: History and Current Developments"*, QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 8 (2020): 68.

Momentum ini ditandau dengan banyaknya para intelektual muslim Indonesia yang telah kembali dari perantauan intelektualnya di beberapa pusat-pusat studi Islam internasional seperti Al Azhar. Di kalangan komunitas intelektual Nahdhatul Ulama misalnya, banyak alumni Al Azhar dan pusat studi Islam internasional lain yang kembali ke Tanah Air dan mendirikan pesantren-pesantren dengan formasi yang lebih segar.[4]

Zuhairini dalam penjelasannya tentang sejarah pendidikan Islam menuturkan bahwa pendidikan Islam di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari sejarah penyebarannya sejak kali pertama datang ke Nusantara.[5] Oleh karena itu usia pendidikan Islam di Indonesia ini sudah memasuki usia yang tidak lagi muda namun masih tetap berakar kuat dalam peradaban dan kebudayaannya. Era klasik pendidikan Islam dengan format pesantren mulai berdiri pada tahun 1404 – 1419 M. Syaikh Maulana Malik Ibrahim menjadi aktor intelektual paling awal dalam

[4]Fenomena ini menjadi penggalan dinamika yang diabadikan oleh Fazlur Rahman dalam salah satu karyanya yang monumental dalam transformasi pendidikan Islam. Meskipun bahasan Rahman masih berkutat pada dua ormas Islam terbesar di Tanah Air yakni Nahdhatul Ulama dan Muhammadiyah. Fazlur Rahman, "*Islam dan Modernitas: Tentang Tranformasi Intelektual",* terj. Ahsin Mohammad, (Bandung: Pustaka, 2005), 53.

[5]Lebih lanjut Zuhairini mengatakan bahwa kedatangan Islam di Indonesia turut berkontribusi secara aktif dalam pencerdasan rakyat dan pembinaan bangsa. Zuhairini, dkk., *"Sejarah Pendidikan Islam",* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 133-134.

merintis model institusi tersebut.[6] Mujtahid mengatakan bahwa tatkala di Jawa lembaga pendidikan Islam – Pesantren tengah berkembang, di luar Jawa lembaga pendidikan Islam seperti Surau (Minangkabau) dan Meunasah (Aceh) tumbuh subur menjadi pusat pendidikan Islam.[7] Meskipun masing-masing institusi lembaga pendidikan Islam tersebut memiliki jalan dinamika perkembangannya masing-masing seiring dengan perubahan zaman. Akar tradisi pendidikan Islam era awal yang diambil oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim sebagaimana disampaikan di atas sejatinya mengimitasi sekaligus memodifikasi dari tradisi pedagogi religius yang diselenggarakan oleh umat Hindu – Budha. Fenomena ini berlangsung cukup lama di Nusantara dan mendapat babak baru ketika para pembaharuan dari luar Indonesia mulai menancapkan paham pembaruannya di Indonesia, khususnya dalam sektor pendidikan Islam.[8]

---

[6]H.J. De Graaf dan Pigeaud, *"Kerajaan Islam Pertama di Jawa, Tinjauan Sejarah Politik Abad XV dan XVI",* (Yogyakarta: Matabangsa dan KITLV, 2020), 22

[7]Mujtahid, "Melacak Akar Sejarah Pendidikan Surau (Asal-Usul, Karakteristik, Materi dan Literatur Keagamaan", dalam *Pendidikan Islam dari Paradigma Klasik Hingga Kontemporer*, ed. Zainudin dkk., (Malang: UIN Malang Press, 2009), 41.

[8]Beberapa intelektual pembaharuan pendidikan Islam yang kebanyakan dari Arab mendirikan organisasi dan juga lembaga pendidikan Islam dengan format revivalistik dengan aroma pemikiran Muhammad Abduh, Jamaluddin al-Afghanidan bahkan termasuk Muhammad bin Abdul Wahab. Karakteristik dari gagasan-gagasan para pembaru ini adalah membersihkan umat Islam dari praktik *khurafat, bid'ah* dan *syirik.* Kemudian mengkampanyekan pembukaan kembali

Pembaruan pendidikan Islam sejatinya adalah hal yang niscaya dalam bentangan sejarahnya. Hal tersebut adalah dampak logis dari dialektika institusi lembaga pendidikan Islam. Perubahan Al Azhar dari masjid menjadi universitas juga adalah respon modernisasi yang diberikan oleh Khalifah al-Aziz dari Dinasti Fathimiyyah sehingga banyak memproduksi para intelektual akademik Ismailiyah.[9] Institusi pendidikan Islam paling berumur tersebut dalam sejarah Islam adalah institusi paling dinamis yang terus merespon berbagai perubahan zaman dengan azaz tradisionalismenya.[10] Arus modernisasi berikutnya muncul pada era di mana jabatan rektor dipegang oleh Muhammad Abduh. Tokoh reformasi pendidikan Islam ini mulai melakukan perombakan kurikulum Al Azhar dengan memasukan pengajaran keilmuan sains natural seperti matematika, astronomi, geografi dan lain-lain. Langkah pengembangan yang diambil juga merambah pada pendirian fakultas

---

pintu ijtihad dan melakukan reformasi perguruan tinggi Islam seperti Al Azhar yang merupakan mercusuar bagi umat Islam di seantero dunia. Muhammad Abbas Mahmud Aqqad, *Abqariyah al-Islah wa al-Ta'lim lil al-Imam Muhammad Abduh*, (Beirut: Dar al-Kitab al-Araby, 1979), 145.

[9]Al HUsaini M. Daud, "The Effect of Fatimid Dynasty Authority Toward the Development of Islamic Education in Egypt" *Jurnal Ilmiah Peuradeun,* 10 (20212), 121.

[10]Universitas Al Azhar awalnya adalah masjid jami' yang dibangun oleh Khalifah al-Mu'iz Lidinillah dari Dinasti Fathimiyyah yang selesai pada tahun 361 H. Masjid ini bertransformasi juga menjadi tempat-tempat pusat transmisi pengetahuan dan ideologi aliran teologi syi'ah. Namun Haluan teologi tersebut berubah menjadi Sunni ketika Shalahuddin al-Ayyubi datang ke Mesir dan menundukkan pemerintahannya. Ali Muhammad Shalabi, *"al-Daulah al-Fathimiyyah",* (Kairo: Dar al-Kutub wa al-Watsaiq al-Qoumiyah, 2006), 68- 69

kedokteran.[11] Turki juga mengalami arus modernisasi pendidikan Islamnya pasca berakhirnya rezim sekulersime Ataturk dan mulai dibangunnya *The Faculty of Divinity (Ilahiyat Fakultisiyy).* Di samping itu modernisasi pendidikan Islam yang ditampilkan dalam format institusi baru seperti *Imam-Hatip Schools* yang mengajarkan studi Islam dan beberapa pengetahuan umum lainnya.[12] Di Inggris institusi pendidikan Islam terbagi ke dalam tiga format yaitu keluarga *(al-Usrah),* masjid *(al-Masjid)* dan madrasah *(al-Madrasa).* Ketiganya merupakan institusi yang berbeda namun saling mengisi dan menopang satu sama lain. Ketiga institusi tersebut terus bertarung di tengah dinamika sosial Eropa melawan isu islamophobia.[13] Di Asia Tenggara geliat perkembangan pendidikan Islam mulai menemukan ritmenya di tengah tantangan arus modernisasi. Malaysia misalnya, berhasil mendirikan banyak perguruan-perguruan tinggi yang menyelenggarakann *Studi Islam* seperti *International Islamic University Malaysia* (IIUM) dan Universitas Malaya (UM). Beberapa institusi pendidikan Islam lainnya masih terus bertahan bahkan terus tumbuh berkembang secara kualitas dan kelembagaan seperti sekolah pondok, sekolah madrasah dan sekolah

---

[11]Rahimah Embong, dkk., "Educational Development in Egypt and Turkey: Abduh's Integration Versus Atatruk's Unification", (Makalah International on International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, 8-10 Juni 2015), 600.

[12]Rahimah Embong, dkk., "Educational Development in Egypt and Turkey: Abduh's Integration Versus Atatruk's Unification", 602.

[13]Nader al-Refai, "The Impact of a Mosque-Based Islamic Education to Young British Muslim Professionals", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research,* 19 (2020), 221.

agama Islam.[14] Semua lembaga pendidikan Islam tersebut ditantang dengan tiga isu krusial yakni kualitas pendidikan, pemeliharaan nilai dan promosi moderasi Islam.[15]

Modernisasi pendidikan Islam dari beberapa wilayah yang diketengahkan di atas rupanya belum tentu memunculkan dampak yang positif di wilayah-wilayah lain. Sebut saja misalnya arus modernisasi yang menimpa sebagian wilayah Afrika. Benua ini biasanya dianggap sebagai pinggiran dalam dunia Islam meskipun menjadi rumah bagi seperempat Muslim dunia, dengan beberapa negara (Niger, Somalia dan Senegal) memiliki mayoritas Muslim yang sama, atau bahkan lebih besar dari populasinya.[16] Abdullahi Ibrahim Sani mengatakan bahwa di Nigeria lulusan tradisional Madrasah mencetak lulusan-lulusan yang kualifikasinya tidak sesuai dengan pendidikan Barat. Pasalnya Madrasah hanya menyelenggarakan pembelajaran al-Qur'an dan pembelajaran bahasa Arab atau matapelajaran keislaman saja. Pangsa pasar kerja di sana membutuhkan kualifikasi yang lebih lengkap daripada hal yang demikian. Berikutnya secara keamanan, institusi pendidikan Islam

---

[14]Andi Aslindah, "Pendidikan Islam di Malaysia)Jenis, Jenjang, Kebijakan dan Tujuan Pendidikan)", *Lentera Pendidikan,* 18 (2015), 24.

[15]Muhammad Zuhdi, "Islamic Education in Southeast Asia in The Era of AEC: Prospects and Challanges", *JICSA: Journal of Islamic Civilization in Southeast Asia,* 3 (2014), 12.

[16]Anneke Newman, "Islamic education in Africa: writing boards and blackboards", *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49 (6): 1010-1012.

tersebut rawan terjadi kontak kekerasan fisik yang memantiik trauma secara psikis.[17]

Lenyapnya relevansi antara lembaga pendidikan dengan realitas sosial jelas akan membenamkan lembaga tersebut karena tidak ada ikatan satu sama lain. Hal tersebut yang juga dalam beberapa waktu terjadi dalam sejarah kiprah pendidikan Pesantren di Indonesia. Said Aqil Siradj mengatakan bahwa kehadiran pesantren terbilang unik karena ada dua alasan yakni *pertama*, pesantren hadir untuk agenda merespon situasi dan kondisi suatu masyarakat yang dihadapkan pada rusaknya sendi-sendi moral atau yang kerap disebut perubahan sosial. *Kedua*, berdirinya pesantren adalah untuk menyebarkan ajaran akan universalitas Islam ke seluruh wilayah nusantara.[18]

Perdebatan sengit tentang pendidikan dan keberadaan pesantren pernah terjadi dikalangan tokoh-tokoh intelektual nasional. Geertz menjadi intelektual Barat yang telah mendapat panggung nasional di Indonesia dalam dunia antropologi, ia mengatakan bahwa pesantren sebatas lembaga pendidikan Islam yang hanya berkutat pada urusan akhirat dan kuburan. Deliar Noer mendakwa bahwa para penganut Islam tradisional di pesantren banyak menyeleweng dari ajaran empat imam madzhab dan cenderung mengikuti ajaran para imam generasi

---

[17]Abdullahi Ibrahim Sani, "Madrasa and It's Development in Nigeria", *Jurnal Pendidikan Islam,* 6 (2020): 215.

[18]Bashori, "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra"*, Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam,* 11 (2017): 271.

berikutnya.[19] Sutan Takdir Alisjahbana mengatakan dengan garang bahwa sistem pendidikan pesantren harus ditinggalkan atau paling tidak harus ditransformasi agar mampu membawa kaum pesantren pada gerbang rasionalitas.[20] Namun pemikiran tersebut tidak berlangsung lama setelah mendapat perlawanan sengit dari para intelektual yang melawannya.

Zamakhsyari Dhofier mengatakan bahwa baik pandangan Geertz maupun Deliar Noer adalah pandangan yang sarat akan subyektifitas mutlak. Islam yang diteliti oleh Geertz adalah Islam dari kalangan keraton bukan dari kalangan pesantren, sedangkan kritiknya pada Deliar Noer mempertanyakan ulang maksud Islam tradisional yang dikritiknya.[21] Begitu juga dengan Ahmad Baso yang memberikan perlawanan pada pandangan Sutan Takdir Alisjahbana dengan mengetengahkan pandangan Soetomo yang lebih simpatik pada alam pendidikan pesantren.[22]

Arus modernisasi dalam sejarah kepesantrenan sendiri memberikan tekanan pada seluruh pengelola pesantren untuk

---

[19]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan HidupKyai),* (Jakarta: LP3ES, 2011), 7-8.

[20]Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren (Sebuah Potret Perjalanan),* (Jakarta: Paramadina, 1997), xiii.

[21]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan HidupKyai),* 7-8.

[22]Ahmad Baso, Pesantren *Studies 2a: Kosmopolitanisme Peradaban Kaum Santri di Masa Kolonial,* (Jakarta: Pustaka Afid, 2015), 16

meningkatkan keterampilan manajemen institusi yang dikelolanya. Manajemen strategi dan pengembangan menjadi modal pengetahuan dasar untuk membaca dinamika zaman. Krisis institusi pendidikan Islam yang dialami oleh beberapa wilayah negara Islam termasuk pesantren adalah karena miskinnya pengetahuan dan keterampilan akan manajemen strategi dan manajemen pengembangan. Krisis yang dialami oleh pesantren sejatinya menjadi ajang seleksi alam bagaimana pertempuran banyak institusi tersebut memenangkan arus modernitas untuk tidak menjadi yang tertinggal. Akhirnya banyak pesantren yang melakukan modernisasi sistem kurikulum, perlengkapan, sarana prasarana, teknologi dan pengetahuan serta melakukan supremasi terhadap struktur kelembagaannya.

Fathul Amin Aziz dalam penelitiannya yang dilansir oleh Gatra mengatakan, bahwa sekitar 60 pesantren atau sekitar 20% tutup dalam kurun waktu 10 tahun terakhir di Kabupaten Cilacap. Menurut hasil risetnya antara lain menyebutkan bahwa diantara yang menjadi penyebab tutupnya banyak pesantren di Cilacap adalah karena ketiadaan lembaga pendidikan formal di dalam komplek pesantren.[23] Fenomena tersebut tidak jauh berbeda dengan temuan Azyumardi Azra dalam tulisan-tulisannya tentang akar kemunculan modernisasi

[23]Ridlo, "Ini Pemicu Tutupnya 60 Pondok Pesantren Tradisional Kami", https://www.gatra.com/news-443452-gaya%20hidup-ini-pemicu-tutupnya-60-pondok-pesantren-tradisional-kami.html, Diakses pada tanggal 14 Juni 2023.

pesantren. Bahkan pada tahun 2017 beberapa pondok pesantren di Sambas – Kalimantan Barat tinggal tersisa tiga pesantren saja yang terdata di kantor Kemenag setempat.[24]

Berdasarkan fakta tersebut, pesantren seharusnya melakukan upaya inovasi dan pengembangan terutama dalam manajemen pengelolaannya. Banyak pesantren-pesantren yang melakukan modernisasi sistem kurikulum, pelengkapan segala kebutuhan akan teknologi dan pengetahuan serta melakukan supremasi terhadap struktur kelembagaannya.

Pondok Modern Selamat (PMS) atau yang biasa disebut dengan "PMS" merupakan lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu (YWSR).[25] Pondok Modern Selamat ini menaungi lembaga pendidikan dari sekolah tingkat pertama, menengah sampai perguruan tinggi.[26] Pondok Pesantren Modern

---

[24]Kasipontren Kemenag Sambas saat itu mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan pesantren di Sambas tutup. Di antaranya adalah konflik internal lembaga, kurangnya sumber daya manusia, infrastruktur yang belum memadai dan birokrasi administrasi yang masih rumit dan pola pikir masyarakat yang masih pragmatis dan reduktif terhadap pendidikan Islam. Iskandar Zulkarnain, *Bulan Sabit di Barat Borneo (Meneropong Pendidikan Islam di Sambas dan Singkawang),* (Yogyakarta: Bildung Pustaka, 2017), 43-45

[25]Luth dan Meriwijaya, "Implementasi Kebijakan Pencegahan dan Penanganan Covid-19 di Pondok Pesantren Modern Selamat Kabupaten Kendal, Jawa Tengah", *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan* 4 (2021): 94.

[26]Tidak hanya itu, jurnal penelitian terbaru yang ditulis oleh Lailatin Nishfi menunjukkan bahwa lembaga sekolah yang ada di Pondok Modern

Selamat didirikan oleh H. Slamet Soemadyo pada tanggal 27 Maret 1992 M/22 Ramadhan 1412 H. Awalnya pendirian PMS cukup mendapat respon positif dari masyarakat. PMS merupakan lembaga untuk menuntut ilmu pendidikan agama dan juga formal dengan fasilitas yang memadai serta didukung oleh ketercukupan lahan dan kesiapan pendanaan.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, Pondok Pesantren Modern Selamat (PMS) dapat berkembang dengan cukup pesat dan mampu berdialog dengan arus-arus perubahan zaman. Manajemenpengembangan dan strategi yang dikembangkan di dalamnya mampu membuat Pesantren tetap bersaing dalam kancah pendidikan nasional. Hal tersebut juga dapat dilihat dari proses modernisasi dan pengembangan sarana prasarana pesantren yang terbilang cukup cepat. Sejak berdiri pada tahun 2012, saat ini Pondok Modern Selamat telah memiliki tiga cabang pusat pendidikan dengan berbagai kegiatan dan fasilitas penunjang belajar yang sangat memadai. Ketiga lokasi kampus tersebut yang pertama terletak di Jl. Soekarno Hatta Km. 3, Desa JambearumKec. Patebon Kabupaten Kendal dengan luas lahan mencapai 36 ha. Kedua, kampus Pondok Pesantren Modern Selamat II beralamat di Jl. Raya Batang-Semarang Km.14 Desa

---

Selamat Batang ini juga mendapat daya dukung sosial yang cukup kuat sehingga mencipta kondisi psikologis sosial yang bagus. Siti Lailatin Nishfi dan Agustin Handayani, "Hubungan antara Daya Dukung Sosial dengan Penyesuaian Diri Remaja di SMA Pondok Modern Selamat 2 Batang", *Journal of Psychological Perspective*3 (2021): 26.

Clapar Kecamatan Subah, Kabupaten Batang dengan luas lokasi kurang lebih mencapai 48 ha. Sedangkan kampus ketiga terletak di Desa Kutosari Kecamatan Gringsing dengan luas 6 ha.

Pondok Pesantren Modern Selamat dengan manajemen yang bernaung dibawah Yayasan Wakaf Selamat Rahayu telah menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan dalam kancah pendidikan Islam Indonesia. Institusi pendidikan yang dikelola PMS pada awalnya hanya tingkat SLTP (1992), kemudian dikembangkan lagi hingga tingkat SLTA (1993). Pada tahun 2010 bahkan sekolah yang terdapat dibawah PMS merupakan SLTA Rintisan Sekolah Berbasis Internasional (RSBI). Hal ini menunjunkkan perkembangan kualitas PMS. Pada tahun 2013, SLTP yang dikelola berkembang terus menjadi SMP Standar Nasional (SSN) dan SMP Unggulan. Perkembangan selanjutnya adalah didirikannya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri (STIESS) pada tahun 2013. STIESS, saat ini telah berkonversi menjadi Universitas dengan nama Universitas Selamat Sri (UNISS). Dengan semakin banyak institusi pendidikan formal yang terdapat di PMS, menunjukkan bahwa istitusi ini mampu berkembang secara sistemik.

Meskipun demikian, perlu upaya manajemen strategis yang lebih baik agar institusi dapat bertahan dan semakin berkembang baik kualitas maupun kuantitas peminat. Pada penelitian ini, peneliti fokus pada manajemen strategis yang dikembangkan baik di PMS ataupun di perguruan tinggi UNISS. Hal tersebut karena universitas ini dapat

dikatakan sebagai kampus baru tetapi jumlah peminat dari tahun ke tahun semakin meningkat. Padahal apabila dilihat dari akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), Universitas ini masuk kategori Baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting dilakukan penelitian terhadap lembaga pendidikan tersebut khususnya manajemen strategis yang diterapkan di Perguruan Tinggi yang dikelola PMS. Hasil tersebut selanjutnya dapat menjadi temuan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam percepatan pengembangan perguruan tinggi berbasis pesantren yang ada di Indonesia serta menjaga kontinuitas perubahan yang menjadi tantangannya.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi pengembangan Pondok Modern Selamat Kendal sehingga mampu menjamin terciptanya keberlanjutan *(sustainability)* di masa depan?
2. Bagaimana model strategi pengembangan Perguruan Tinggi yang diterapkan oleh Pondok Modern Selamat Kendal?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan strategis yang dilakukan oleh Pondok Modern Selamat

Kendal yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal. Adapun tujuan yang lebih rinci sesuai degan rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan Pondok Modern Selamat Kendal untuk menjamin terciptanya keberlanjutan *(sustainability)* pesantren di masa depan.
2. Mengetahui dan menganalisis model strategi pengembangan Perguruan Tinggi yang diterapkan oleh Pondok Modern Selamat.

D. Manfaat Penelitian

Selain dari aspek tujuan yang telah diketengahkan di atas, penelitian ini juga memiliki dimensi manfaat. Dimensi tersebut terbagi ke dalam dimensi manfaat teoritis dan dimensi manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis penelitian ini memberi manfaat untuk beberapa hal sebagai berikut: (a) menjadi landasan dalam pengembangan manajemen pesantren, utamanya pesantren berbasis manajemen strategik dan pengembangan di Indonesia.(b) menjadi apresiasi dalam bidang Pendidikan Islam sebagai ilmu yang memiliki karakteristik religius yang bereksplorasi menuju terbentuknya institusi pendidikan Islam yang semakin baik ke depan. (c) penelitian ini dijadikan sebagai salah satu bahan pendukung dalam agenda pengembangan keilmuan dan penguatan berbagai teori tentang manajemen

institusi lembaga pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dalam dimensi praktisnya memberimanfaat sebagai berikut: (1) Bagi institusi pendidikan Islam penelitian ini dapat menjadi referensi yang dipakai dalam agenda peningkatan kualitas pendidikan yang Islami. (2) Bagi Stakeholder pendidikan dapat meningkatkan strategi pendekatan dan metode pengembangan lembaga dalam berinteraksi dimensi realitas pendidikan Islam yang sangat dinamis. (3) Bagi Yayasan lembaga pendidikan Islam, penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan utama dalam kegiatan penyelenggaraan dan pengelolaan unit-unit institusi pendidikan Islam yang berada di bawah naungannya. (4) Adapun bagi Peneliti, penelitian ini yang telah dilakukan ini dapat menjadi pengetahuan dan wawasan baru perihal manajemen pengembangan pondok pesantren yang ada di Indonesia.

E. Penegasan Istilah

1. **Strategi** menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia terdapat beberapa pengertian, di antaranya adalah sebagai berikut. (a) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan tertentu dalam situasi peperangan maupun perdamaian, (b) ilmu dan seni memimpin

pasukan tantara untuk menghadapi musuh dalam peperangan dalam kondisi yang menguntungkan, (c) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, (d) tempat yang baik menurut siasat perang. Strategi dapat juga bermakna pendekatan secara komprehensif yang berkaitan dengan eksekusi gagasan, perencanaan dan pelaksanaan sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Konteks penelitian ini menggunakan kata strategi untuk perencanaan matang dan inovatif dalam pengembangan Perguruan Tinggi di Pondok Modern Selamat Kendal.[27]

2. **Pengembangan** dapat diartikan suatu kegiatan untuk memperbaikan kemampuan dengan cara meningkatkan pengetahuan termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalanorganisasi. Pengembangan diatikan juga sebagai suatu proses pendidikan jangka panjang dengan memakai format prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual sekaligus teoritis untuk mencapai tujuan umum. Definisi yang lain menunjukkan pula bahwa pengembangan dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda

[27]Syaripudin, *"*Strategi *Pengembangan Destinasi Pariwisata Halal Berbasis Kearifan Lokal dalam Peningkatan Perekonomian Masyarakat (Kabupaten Aceh Tengah)",* (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2020), 16.

atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.[28]

3. **Perguruan Tinggi** adalah satuan penyelenggara pendidikan tinggi sebagai jenjang pendidikan lebih lanjut dari strata atau tingkat pendidikan menengah di jalur pendidikan formal. Perguruan Tinggi juga merupakan wadah bagi kelompok masyarakat kampus. Oleh karenanya sebagai suatu organisasi, maka perguruan tinggi pun memiliki (a) struktur, (b) aturan penyelesaian tugas yang melingkupi pembagian tugas antar kelompok fungsional atau antar warga dalam kelompok yang sama, (c) rencana kegiatan, dan (d) tujuan. Tujuan tersebut dibimbing langsung oleh asas dan rencana kegiatan. Adapun struktur dan aturan penyelesaian tugas menjadi salah satu prasarana pencapaian tujuan dan sekaligus mencerminkan asas. Di Indonesia, perguruan tinggi dapat berdiri dengan format akademi, politeknik, sekolah, institut atau universitas. Program pendidikan yang ada di dalamnya dapat berupa diploma (D-1, D-2, D-3, D-4), sarjana (S-1), magister (S-2), spesialis (SP 12),dan doktoral (S-3) yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi langsung. Perguruan tinggi saat ini juga dapat menyelenggarakan program akademik, profesi dan/atau vokasi. Tidak sedikit kampus-kampus yang telah menyelenggarakan program-program pendidikan tersebut. Pada lembaga pendidikan tinggi biasanya terdapat struktur organisasi dengan tingkat

[28]Bernadetha Nadeak, *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan,* (Jakarta: UKI Press, 2019), 18-19.

kompleksitas yang hampir mirip dengan organisasi bisnis. Terdapat distingsi yang sangat kentara antara manajemenlembaga pendidikan tinggi dengan penyelenggaraan praktik kegiatan pendidikan di dalamnya[29].

4. **Pesantren** adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana figur utama dalam lembaga tersebut berada pada sosok seorang kyai, setiap pesantren memiliki masjid yang menjadi pusat kegiatan yang menjiwainya, dalam masjid tersebut juga biasanya kyai memberikan bimbingan yang diikuti oleh seluruh santri-santrinya sebagai kegiatan utama lembaga pendidikan Islam tersebut[30]. Hakikat didirikannya pondok pesantren pada awalnya hanya untuk pembelajaran pengetahuan agama saja. Namun seiring dengan dinamika kebutuhan dan permintaan masyarakat serta konstelasi dunia pendidikan yang sangat dinamis, maka saat ini pondok pesantren tidak hanya berfokus pada seputar isu pengetahuan dan pembelajaran agama saja, melainkan mengalami pergerakan yang lebih luas mencakup tema peningkatan sumber daya santri, agar mampu menjaga relevansi dengan tuntutan perkembangan zaman. Pondok pesantren

---

[29]Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi (Berbasis Nilai-nilai Spiritualitas),* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 96-97

[30]Riskal Fitri dan Syarifuddin Ondeng, "Pesantren di Indonesia (Lembaga Pembentukan Karakter", *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2 (2022), 45.

dewasa ini telah melakukan berbagai atribusi perubahan-perubahan. Hal ini dapat dilihat dengan keberadaan pondok pesantren yang telah melakukan beragam inovasi-inovasi baru, yang terkait dengan penyelenggaraan kegiatan pendidikan di dalamnya[31].

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian ini disusun sebagai alat bantu untuk memaparkan apa saja yang sedang diteliti, dengan apaatau cara bagaimana data hendak dicapai, apa atau siapa yang akan menjadi sumber datanya dan bagaimana menganalisis data yang sudah didapatkan. Pendekatan yang diambil dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen dan fenomenologis.

Pertama pendekatan manajemen, manajemen - utamanya dalam hal ini adalah manajemen pendidikan - adalah pendekatan yang mencoba melihat wajah pendidikan dari perspektif pengelolaan serta pengembangan seluruh komponen yang ada di dalamnya. Manajemen pendidikan sendiri merupakan seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal tersebut bisa juga didefinisikan sebagai sebuah proses

[31]Abul Hasan Al Asyari, "Tantangan Sistem Pendidikan Pesantren di Era Modern", *Risalatuna: Journal of Pesantren Studies* 2 (2022), 129-139.

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pendekatan manajemen khususnya dalam bidang pendidikan memiliki pandangan akan seluruh aktivitas atau kegiatan dalam pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang dipunyai oleh institusi tersebut untuk mencapai tujuan. Sehingga sisi produktivitas dari lembaga tersebut akan dapat terlihat sebagai *result* dari seluruh rangkaian aktivitasnya.[32]

Kedua pendekatan fenomenologi, adalah sebuah pendekatan dalam diskursus pendidikan yang mengintegrasikan keterlibatan peran intelektual, lingkungan dunia yang amat luas, lingkungan kelas yang terbatas dan kondusif serta pengakuan terhadap perbedaan penerapan pelajaran. Pendekatan ini menjadi salah satu pendekatan dengan nilai relevansi yang sangat kuat berkaitan dengan tema penelitian yang memang tengah berada dalam diskursus dunia Pendidikan Islam. Meskipun tidak secara penuh membicarakan atau mengkaji kegiatan-kegiatan pendidikan-pembelajaran di kelas dan institusi. Pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang sangat erat hubungannya dengan jenis- jenis penelitian kualitatif. Pendekatan

[32]Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah),* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 6-7.

fenomenologis menjadi pendekatan yang cukup membantu ketika beberapa informan yang menjadi narasumber tidak bisa didekati dengan berbagai pendekatan-pendekatan yang bersifat kuantitatif. Oleh karena itu sifat dari penelitian yang sedang penulis laksanakan ini cenderung menjadi lebih bersifat kualitatif–naturalistik- fenomenologis. Lincoln dan Guba memandang bahwa penelitian kualitatif dipandang sebagai penelitian yang memiliki kecenderungan bersifat natural sehingga disini terletak distingsi yang sangat jauh berbeda dengan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan ini berangkat dari sebuah paradigma bahwa kenyataan atau realitas itu memiliki dimensi yang sangat plural. Segmen pluralitas tersebut terletak antara peneliti dan yang diteliti di mana di antara keduanya memiliki hubungan interaktif, tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya. Hubungan tersebut cenderung berbentuk satu kesatuan yang bersifat simultan dan memiliki gerak timbal balik, tidak memecah antara sebab dengan akibat serta melibatkan banyaknilai-nilai.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis-deskriptif. Maksudnya penelitian ini menggunakan prosedur kualitatif yang bertujuan menghasilkan data deskriptif dalam bentuk ucapan atau tulisan dan perilaku objek yang diamati. Penelitian ini juga memiliki dua tujuan utama; *Pertama* adalah untuk menggambarkan dan mengungkap *(to describe and explore)*, dalam hal ini adalah menggambarkan dan

mengungkap keadaan dari objek-objek yang diteliti. *Kedua* adalah untuk menggambarkan dan menjelaskan *(to describe and explain),* dalam hal ini menggambarkan dan menjelaskan lebih rinci dan dietil akan objek yang diteliti. Secara teoritis penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif, di mana penelitian kuantitatif bertolak dari basis pandangan filsafat positivisme sedangkan penelitian kualitatif bertolak dari basis pandangan filsafat konstruktivisme yang memandang bahwa realitas memiliki dimensi yang bersifat jamak, interaktif dan memerlukan penafsiran yang lebih lanjut.

Penelitian ini disebut penelitian kualitatif oleh karena juga ia menghasilkan data kualitatif. Data yang dimaksud tersebut adalah data yang berupa rangkaian kata-kata atau kalimat, skema, gambar, bagan dan lain-lain dan tidak banyak berbentuk angka-angka. Oleh karena itu, penelitian ini lebih cenderung memiliki kesesuaian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Margono mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata lisan atau tertulis dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

2. Penentuan Subyek Penelitian

Dalam menentukan subyek penelitian atau informan dalam penelitian ini penulis menggunakan *purposive sampling* (sampel bertujuan) dan *snowball*. Teknik *purposive sampling* menghendaki peneliti menentukan informan dengan beberapa pertimbangan yang telah diskenariokan. Pertimbangan yang dimaksud adalah seberapa

jauh informan memiliki keterlibatan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi objek penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk semakin memperjelas objek atau situasi sosial yang diteliti. Adapun Teknik *snowball* adalah sebuah teknik sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke responden yang lain.

Beberapa informan yang ditentukan oleh penulis dan memiliki hubungan dengan materi penelitian ini terdiri dari pendiri Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal (YWSR), Ketua YWSR jajaran pengurus YayasanWakaf Selamat Rahayu Kendal, Rektor Universitas Selamat Sri, Jajaran Wakil Rektor Universitas Selamat Sri, beberapa dosen dan mahasiswa Universitas Selamat Sri. Namun penambahan subyek penelitian dapat dihentikan sewaktu-waktu oleh penulis bila data dari informan sudah mengalami data jenuh.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam bentang tahapan penelitian.[33]Hal ini karena di antara tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Adapun pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan melalui seperangkat instrumen yang berfungsi sebagai alat ukur dalam penelitian guna memperoleh informasi atau data penelitian. Data

[33]Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods),* (Bandung: Alfabeta, 2018), 308.

utama dalam penelitian ini didapatkan melalui serangkaian aktivitas atau kegiatan pengembangan pendidikan tinggi serta pemberdayaan dan pendistribusiannya yang ada di lembaga tersebut serta pemanfaatan wakaf oleh para civitas universitas dan pesantren dalam agenda strategi pengembangannya. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam *(indepth interview)*, dan dokumentasi. Berikut ini adalah penjelasannya.

1) Observasi Partisipan

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi atau pengamatan. Dimana teknik observasi ini mengharuskan peneliti melakukan pengamatan terhadap subyek/objek yang selanjutnya mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana kejadian yang terjadi secara faktual. Dalam hal ini, peneliti mengamati berbagai aktivitas rutin yang dilakukan oleh Universitas Selamat Sri Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal. Aktivitas rutin ini terbagi ke dalam kegiatan rutin harian, pakanan dan bulanan serta tahunan. Di samping itu, mencari waktu yang memungkinkan untuk dapat mengikuti kegiatan tidak terjadwal didalam lembaga tersebut yang memiliki keterkaitan dengan pengembangan Kepesantrenan. Pada agenda lain peneliti turut mengamati berbagai pelaksanaan sosialisasi kebijakan baik itu pesantren maupun Yayasan termasuk proses rekrutmen SDM Rektorat atau Yayasan Wakaf Selamat Rahayu dalam pengembangan universitas. Tidak hanya itu penulis juga melihat proses

distribusi instruksi dan pemanfaatansarana prasarana yang ada pada lembaga tersebut. Untuk memudahkan pengukuran hasil pengamatan maka dipersiapkan *check list*, dan peneliti memberi tanda atas kondisi atau aktivitas yang diamati. Hasil dari kegiatan observasi ini akan dituliskan dalam bentuk *field notes*, yangselanjutnya akan dianalisis.

2) Indepth Interview

Selain Teknik observasi, yang telah penulis ketengahkan di atas, data dikumpulkan melalui serangkaian wawancara mendalam *(indepth interview)*. Wawancara ini dilakukan dalam bentuk tidak terstruktur dan terbuka namun tetap terfokus pada masalah yang menjadi topik pembicaraan. Responden yang diwawancarai adalah Ketua Yayasan, Rektorat, jajaran struktural Yayasan dan sekolah serta beberapa dosen dan mahasiswa. Misalnya dalam penggalian visi institusi peneliti melakukan wawancara dengan para pendiri Yayasan sebagai aktor sejarah utama. Peneliti juga melakukan wawancara serta diskusi pada beberapa pegawai di kampus perihal pola pengelolaan lembaga dan implementasi manajemen pengembangan serta strategi dalam pengelolaannya. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data ini tidak membutuhkan instrumen yang berupa sekumpulan pertanyaan yang lengkap dengan redaksikalimatnya. Hasil dari *indepth interview* ini berupa *interview transkrip* yang merupakan data mentah untuk selanjutnya dianalisis oleh

penulis. Wawancara ditempuh melalui berbagai jalur, baik secara langsung melalui tatap muka, maupun menggunakan sarana telepon, sms, *e-mail*, maupun melalui jejaring sosial *facebook*, dan media lainnya yang kondusif.

3) *Dokumentasi*

Studi dokumentasi ini digunakan untuk melengkapidata yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Adapun dokumen-dokumen yang akan dipelajari adalah segala sumber tertulis yang memuat informasi tentang objek penelitian, baik menyangkut berkas rapat, dokumentasi strategi pengembangan, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang diurus oleh Yayasan atau petugas sekolah atau oleh guru yang menjaga bagian arsip, surat, dan administrasi lain yang terkait. Dokumentasi yang dimaksud di antaranya meliputi pendokumentasian berbagai kegiatan- kegiatan pengelolaan dan pengembangan yang terdapat di Universitas Selamat Sri seperti rapat, aktivitas keseharian sampai dengan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan insidental, baik itu yang berkaitan dengan mahasiswa atau hal lain yang terkait.

4) Uji Keabsahan Data

Validitas data merupakan hal yang dibutuhkan dalam penelitian. Tentu hal ini berkaitan erat dengan akurasi data hasil penelitian dalam beberapa perspektif baik peneliti, partisipan, antar partisipan ataupun pembaca secara umum,

Beberapa cara yang digunakan adalah:

a. Triangulasi. Teknik ini digunakan peneliti dengan cara mengkomunikasikan dan melakukan interaksi data wawancara pengurus Pondok, angket dan hasil observasi, Hasil interaksi triangulasi dapat meminimalisir pertentangan dan membentuk suatu konsep fenomena yang utuh.
b. *Member Checking*. Teknik ini dilakukan oleh peneliti bersamaan dengan kegiatan FGD dan konfirmasi melalui kontak langsung dengan sumber data melalui pesan whatsapp.
c. *Focus Group Discussion* (FGD). FGD dilakukan setelah peneliti mendapatkan informasi dari hasil observasi dan wawancara. Data tersebut diolah sehingga membuat suatu pemahaman terhadap suatu keadaan dan fenomena dan disimpulkan sementara oleh penulis. Hasil data sementara dibawa pada forum FGD untuk mendapatkan validasi dan konfirmasi dari nara sumber.

5) Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan terhadap hasil pengumpulan data dari observasi, wawancara dan dokumen selesai dilakukan. Data yang masuk selanjutnya diolah dan dianalisis melalui beberapa tahapan berikut; pengorganisasian data,

pengklasifikasian data, menyintesiskannya, mencari pola-pola hubungan, menemukan apa yang dianggap penting dan apa yang telah dipelajari serta pengambilan keputusan yang akan disampaikan kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data maupun sesudahnya. Artinya pekerjaan mengumpulkan data harus diikuti dengan pekerjaan menuliskan, memperbaiki, mengklasifikasi, mereduksi dan menyajikan data. Proses olah data tersebut menurut Matthew B. Milles dan Huberman meliputi reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.[34]

1) Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu proses beberapa tahapan yakni pemilihan, pemusatan, pemerhatian pada penyederhanaan, proses abstraksi, dan transformasi data mentah atau data murni dari lapangan. Proses reduksi data ini adalah proses yang *continuity* (berkesinambungan) selama pengumpulan data di lapangan masih terus berlangsung.

2) Penyajian Data

Penyajian data adalah penyusunan informasi yang awalnya sangat kompleks ke dalam bentuk yang lebih sistematis dan sederhana sehingga bersifat selektif. Dari perubahan format tersebut dimungkinkan adanya penarikan

[34]Mattew B. Milles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), 9.

kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyederhanaan data yang bersifat selektif dan sistematis membuat suatu kesimpulan lebih mudah untuk ditarik dan *dipahami. Sebab data mentah awal dari lapangan masih berbentuk paragraf-paragraf atau kalimat-kalimat yang panjang dan terpencar-pencar dan kurang rapi.*

3) Pengambilan Keputusan atau Kesimpulan

Tahapan paling akhir dari analisis data adalah proses verifikasi atau penarikan kesimpulan data yang diperoleh di lapangan. Dalam proses verifikasi data penulis berupaya mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan antara satu data dengan lainnya dari modus yang sering muncul. Selanjutnya penulis menyajikannya dalam bentuk laporan utuh yang mencakup seluruh kesimpulan penelitian ini.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam proses memahami penulisan disertasi ini, maka penulis membagi Pembahasan di dalamnya menjadi lima bab. Hal ini disesuaikan dengan perkembangan di lapangan yang bersifat sangat dinamis sesuai dengan hal-hal yang diperlukan selama penelitian ini berlangsung. Berikut penulis ketengahkan sketsa dari masing-masing bab tersebut dalam penelitian ini.

Bab pertama adalah bagian pendahuluan yang berisi tentang

latar belakang apa yang menjadi alasan penelitian ini dilakukan. Beberapa alasan atau motif yang diketengahkan dalam latar belakang tersebut kemudian dirumuskan ke dalam beberapa bentuk pertanyaan sehingga menjadi butir-butir rumusan masalah. Setelah itu penulis juga menuliskan tujuan dan kegunaan penelitian yang dilakukan ini untuk kemudian diketengahkan tentang penegasan dari beberapa istilah kunci dalam penelitian ini. Dalam bab ini juga openulis ketengahkan metode penelitian dari penelitian ini Di akhir bab pertama ini penulis memasukkan sistematika pembahasan terkait penelitian yang diambil.

Bab kedua berisi landasan teori yang dipakai dalam melakukan pendedahan penelitian ini. Dalam menangkap gerak pengembangan pesantren yang ada di Pondok Modern Selamat yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal peneliti memakai teori modernisasi pesantren yang digagas oleh Nurcholish Madjid dan Azyumardi Azra. Kemudian untuk membedah bagaimana sketsa pengelolaan Pesantren Modern Selamat tersebut peneliti memakai teori manajemen pengembangan strategis RBV (*Resource Based View).*

Bab ketiga berisi gambaran umum perihal lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal. Gambaran umum tersebut meliputi sejarah lembaga, letak geografis, visi dan misi lembaga, struktur organisasi lembaga, data tenaga pendidik dan peserta didik, kegiatan belajar mengajar, program manajerial pengembangan lembaga atau kegiatan kelembagaan lain yangmenyangkut pengembangan institusi tersebut.

Bab keempat merupakan pembahasan inti yang mendeskripsikan dan menganalisis tentang tiga hal utama dalam penelitian ini. *Pertama* adalah tentang apa dan bagaimana visi pengembangan yang diusung oleh Pesantren Modern Selamat yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal dalam merespon perubahan. *Kedua* adalah tentang bagaimana model strategi pengembangan yang yang dikembangkan oleh Pesantren Modern Selamat yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal. *Ketiga* adalah tentang bagaimana upaya Pondok Modern Selamat yang berada di bawah naunganYayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal untuk menjamin terciptanya keberlanjutan *(sustainability)* pesantren di masa depan.

Bab kelima yang ada dalam penelitian ini adalah temuan model strategi pengembangan pendidikan tinggi yang ada pada Yayasan Wakaf Selamat Rahayu. Selain itu novelty dari penelitian ini juga penulis cantumkan dalam hal ini secara ringkas dan padat. Sebagai penutup dalam bab ini, peneliti ketengahkan apa saja yang menjadi keterbatasan- keterbatasan penulis.

Bab keenam adalah bab pamungkas atau bab penutup. Di dalamnya penulis menuangkan kesimpulan dari awal sampai akhir perihal penelitian ini. Berikut penulis juga mengetengahkan berbagai saran yang konstruktif untuk kegiatan penelitian mendatang. Sebagai pungkasan peneliti menuliskan juga beberapa rangkaian kata penutup untuk mengakhirikarya ini.

BAB II

MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN

A. Kajian Teori

1. Konsep Strategi dalam Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia terdapat beberapa pengertian mengenai "strategi", diantaranya adalah sebagai berikut. (a) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan tertentu dalam situasi peperangan maupun perdamaian, (b) ilmu dan seni memimpin pasukan tentara untuk menghadapi musuh dalam peperangan dalam kondisi yang menguntungkan, (c) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, (d) tempat yang baik menurut siasat perang. Strategi dapat juga bermakna pendekatan secara komprehensif yang berkaitan dengan eksekusi gagasan, perencanaan dan pelaksanaan sebuah aktivitas dalam kurun waktutertentu.[1]

Stoner mendefinisikan konsep strategi ke dalam dua kutub perspektif yang berbeda. (1) perspektif apa yang hendak dilakukan oleh organisasi. Berdasarkan perspektif yang pertama,

---

[1]Syaripudin, *"Strategi Pengembangan Destinasi Pariwisata Halal Berbasis Kearifan Lokal dalam Peningkatan Perekonomian Masyarakat (Kabupaten Aceh Tengah)",* (Disertasi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2020), 16.

konsep dari suatu strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mewujudkan tujuan luhur organisasi dan implementasi dari misi-misinya. Sedangkan yang kedua, konsep strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi dalam menjawab isu-isu yang ada di lingkungannya sepanjang waktu. Pun dalam hal ini perlu dipahami bahwa kehebatan strategi perlu untuk terus diamati sebab secanggih apapun strateginya memiliki potensi untuk bergerak tidak dalam masa yang panjang.[2]

Ismail Sholihin mengatakan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani *"strategos"* yang asal katanya adalah *"stratus"* (militer) dan *"ag"* (kepemimpinan). Yakni suatu kegiatan dapat dilakukan seorang jenderal dalam mengembangkan rencana untuk ekspedisi militer dan memenangkan perang. Oleh karena itu pada mulanya kata strategi memang lebih familiar dengan dunia militer. Nanang Fattah mengatakan bahwa strategi merupakan prosedur sistematis dalam melaksanakan agenda yang komprehensif dan memiliki jangka yang panjang untuk mencapai tujuan. Selain itu strategi juga dapat diartikan sebagai

[2]Ola Farid, "Strategic Management Identity", *American Journal of Industrial and Business Management,* 12 (2022), 996

rencana tindakan yang hendak menguraikan bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan.[3]

Jarmila Strakova dan Milan Talif mengatakan bahwa setiap organisasi harus memiliki strategi untuk mencapai sasaran dengan tidak mengabaikan eksistensi visi dan misi organisasi tersebut. Bagi keduanya hal-hal fundamental ini sangat penting untuk mendirikan suatu institusi. Di samping itu, dibuatnya strategi memiliki fungsi untuk menjalin hubungan dan menumbuhkan harapan, interaksi, budaya dan monitoring di tempat kerja. Proyeksi mereka harus dapat memastikan respon yang fleksibel terhadap pengaruh yang datang dari lingkungan eksternal.[4] Hal tersebut nyaris sama dengan apa yang diketengahkan oleh A.A. Nasution bahwa strategi adalah merupakan rencana besar sebuah organisasi (institusi) untuk menghadapi berbagai persoalan dan tantangan sekaligus mencapai visi dan misi organisasi tersebut dimasa depan.[5]

Hamel mengatakan bahwa untuk memenangkan strategi maka rumusnya adalah pandangan ke depan *(foresight)* ditambah dengan visi *(vision)*. Senada dengan hal tersebut, Elkhdr

[3]Ahmad, *Manajemen Strategis*, (Makassar: Nass Media Pustaka, 2020), 1.

[4]Jarmila Strakova dan Milan Talif, "Strategic Management and Decision Making of Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic", *SHS Web Conferences* 73 (2020), 9.

[5] Musnaeni dkk., "Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan", *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 2 (2022), 102.

mengatakan bahwa untuk implementasi strategi yang berhasil, maka para pemimpin ditantang untuk menjadi figur yang kuat tapi tidak kasar, menjadi baik tapi tidak lemah, rendah hati tapi tidak rendah diri, bangga tapi tidak arogan, untuk memiliki humor tetapi tidak dungu. Strategi juga selain itu dijelaskan sebagai aktivitas memilih satu proses atau beberapa proses untuk dicapai tujuan jangka panjang atau tujuan utama dari organisasi atau institusi. Termasuk tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya yakni merealisasikan tujuan-tujuan yang diinginkan.[6]

Rangkuti menjelaskan bahwa pada prinsipnya strategi di kelompokkan ke dalam tiga tipe strategi.[7] *Pertama* adalah strategi manajemen, yakni strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi dalam skala makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, startegi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya. *Kedua* adalah strategi investasi, yakni strategi yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah institusi hendak melakukan strategi

---

[6]Gentiana Mjuku, "Strategic Management and Strategic Leadership", *International Journal and Research Publications,* 10 (2020), 914-915

[7]Rangkuti, Freddy. *Strategi Promosi yang kreatif & Analisis kasus – Integrated. Marketing Communication*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2009), hlm 7.

pertumbuhan yang agresif atau berusaha menghadirkan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya. *Ketiga* adalah strategi bisnis, yakni strategi yang berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, startegi distribusi, strategi organisasi dan strategi strategi yang berhubungan dengan keuangan. Seluruh bentuk atau format-format strategi tersebut sejatinya adalah bagian dari referensi yang dapat dikaji dan dipilih oleh para praktisi manajemen lembaga pendidikan Islam dalam mengembangkan institusi yang tengah dikelola.

2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Pendidikan dan perubahan menjadi dua entitas yang tidak dapat dipisahkan seperti dua sisi mata uang. Pendidikan yang tidak berubah untuk berbenah menyelaraskan diri dengan zaman akan masuk dalam ketertinggalan. Perubahan yang harus diperhatikan dalam lembaga pendidikan tersebar dalam beberapa aspek. Sebut saja misalnya seperti sistem industri lulusan, sistem pasar kerja, kurikulum, tantangan organisasi sekolah dan lain-lain.Selain itu, sisi infrastruktur juga tidak luput andil bagian dalam fluktuasinya. Infrastruktur lembaga pendidikan Islam yang kurang memadai dapat memicu tersendatnya gerak mutu pendidikan pada lembaga tersebut.

Oleh karena itu memperhatikan pengembangan lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor di atas.[8]

Nur Rahmi Sonia mengatakan bahwa mutu dalam lembaga pendidikan Islam harus diperhatikan dan dijaga oleh seluruh masyarakat lembaga pendidikan Islam tersebut. Oleh karena itu perlu dukungan dari sejumlah komponen seperti misalnya kepemimpinan dan manajemen institusi yang baik, budaya mutu yang bagus, kualifikasi dan kompetensi guru yang baik, standar penilaian yang holistik dan komprehensif serta lain-lainnya.[9]

Sebuah lembaga pendidikan Islam akan senantiasa mengalami dinamika perubahan baik cepat maupun lambat. Perkembangan lembaga pendidikan Islam dalam tema yang tidak terduga dapat naik dengan pesat, namun sebaliknya dapat juga jatuh dengan sangat cepat. Dinamika tersebut jelas sangat bergantung pada iklim perkembangan masyarakat yang ada dalam lembaga tersebut. Agar lembaga pendidikan Islam mampu menjawab berbagai tantangan perubahan yang terjadi, maka manajemen pengembangan harus senantiasa dilakukan secara simultan. Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam dilaksanakan

---

[8]Ema Chairunnisa dkk., "Kepemimpinan Bermutu (Konsep Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam", *Progresiva: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam* 9 (2020), 27

[9]Nur Rahmi Sonia, "Strategi Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan di Era Globalisasi", *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan,* 4(2022), 4441.

dapat dilaksanakan melalui POAC *(Planing, Organizing, Actuating, and Controlling)*. Ada juga yang menerapkan model RBV *Resource Based View)* yang akan dijelaskan lebih lanjut di depan. Namun yang terpenting adalah bahwa semua model tersebut dalam pengembangannya dipengaruhi oleh manajemen kepemimpinan, peningkatan kualitas, kapasitas, komitmen dan integritas SDM dan partisipasi masyarakat.[10]

Beredovzka dkk. mengatakan bahwa dalam dunia pendidikan modern saat ini, sistem generatif dan transmisi pengetahuan telah berubah secara dramatis selama beberapa dekade terakhir. Saat ini, sekitar 5% pengetahuan teoretis dan 20% pengetahuan profesi diperbarui setiap tahun. Pembelajaran sepanjang hayat harus terus didengungkan untuk memecahkan persoalan tersebut.[11] Pendidikan-pendidikan dasar harus menjadi program pendidikan fondasi yang tidak bersifat final serta mesti didukung oleh program-program lain yang lebih bersifat realis. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, jenjang pendidikan Islam paling bawah menjadi dasar bagi jenjang berikutnya yang dikembangkan dengan program-program pengembangan diri. Komunitas pesantren mestinya memiliki corak

[10]Abdul Kholiq, "Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam yang unggul", *Alasma: Jurnal Media Informasi dan Komunikasi Ilmiah* 2(2020), 41.

[11]Liudmyla I. Berezovska dkk., Introduction of New Forms of Education in Modern Higher and Vocational Education and Training, *International Journal of Higher Education* 9 (2020), 109

yang lebih identik dengan visi yang disampaikan oleh Beredovzka tersebut sekaligus menjadi tantangan dalam keseriusan pengembangan lembaga pendidikannya.

3. Pesantren antara Marginalisasi dan Modernisasi

Islam masuk ke Indonesia dalam masa awal perkembangannya menumbuhkan benih-benih peradaban nusantara yang luhur dalam segala bidang, termasuk pendidikan.[12] Pendidikan Islam sejatinya memiliki usia yang sama dengan usia penyebaran Islam yang ada di Indonesia. Pendidikan Islam sendiri adalah proses yang memberikan petunjuk pada manusia akan kehidupan yang baik (sesuai dengan ajaran Islam) dan mengangkat derajat kemanusiaan yang dimilikinya.[13] Syaikh al- Zarnuji dalam karya klasiknya mengatakan bahwa orientasi dalam menuntut ilmu adalah untuk mencari ridha Allah SWT, orientasi akhirat, melenyapkan kebodohan diri, menghidupkan agama dan mengukuhkan Islam. Pakar pendidikan Islam dari abad pertengahan tersebut sangat menginsafi bahwa kukuhnya Islam tidak lain adalah dengan

[12]Michael Laffan mengatakan bahwa islamisasi di Kawasan Asia Tenggara termasuk Nusantara dimulai pada tahun 1200-an. Kemudian produksi wacana keislaman mulai dilahirkan beriringan dengan dimulainya era penjajahan Belanda yang mulai melakukan intervensi secara *de jure* dalam beberapa aspek keislaman masyarakat seperti misalnya aspek hukum pada sekitar tahun 1880-an. Michael Laffan, *Sejarah Islam di Nusantara*, terj. Indi Aunullah dan Rini Nurul Badariah, (Yogyakarta: Bentang Pustaka, 2015), 21.

[13]Rohinah, "Filsafat Pendidikan Islam; Studi Filosofis atas Tujuan dan Metode Pendidikan Islam", *Jurnal Pendidikan Islam* 2 (2013): 319.

pengetahuan dan tidak akan pernah ada asketisme atau ketakwaan yang bercampur dengan kebodohan.[14] Pandangan yang sama juga diketengahkan oleh Imam al- Syaukani, beliau mengatakan bahwa motif utama dalam pencarian pengetahuan sangat penting untuk dikuatkan dan dibersihkan sejak awal. Sebab masih banyak para pelajar atau pencari pengetahuan yang aktivitas keilmuannya masih diselimuti oleh faktor-faktor angan-angan duniawi yang kerap bersifat destruktif.[15] Oleh karena itu paradigma pendidikan Islam yang kuat sangat penting untuk ditanamkan pada para generasi muslim, sebab tanpa paradigma yang kuat maka konsistensi akan penjagaan fitrah kemanusiaan manusia tidak akan pernah dapat terwujud.[16] Diantara lembaga pendidikan Islam yang masih kuat dalam tradisi ortodoks Islam di Indonesia adalah pesantren.

Pesantren dalam kebudayaan Indonesia merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki akar kuat dari budaya masyarakat.[17]

---

[14]Al-Zarnuji, Ta'lim al-Muta'allim Thoriq al-Ta'allum, (Beirut: al- Maktab al-Islamiy, 1981), 66

[15]Al-Syaukani, Adab al-Thalab wa Muntaha al-Arab, (Lebanon: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah, 2008), 63

[16]Ali Ahmad Madkur, *Manahij al-Tarbiyah: Asasuha wa Tathbiqatiha,* (Kairo: Da>r al-Fikr al-'Arobiy, 2001), 13

[17]Anton Ismunanto megatakan bahwa pendidikan Islam memiliki sifat transendental, perennial dan profetik. Semua sifat tersebut sejatinya melekat juga dalam tubuh lembaga pesantren. Anton Ismunanto, "Sejarah Pendidikan Islam", dalam *Tradisi Intelektual Islam: Melacak Sejarah Peradaban Ilmu pada Masa Kejayaan,* ed. M. Kholid Muslih dkk., (Ponorogo: Direktorat Islamisasi Ilmu Universitas Darussalam Gontor, 2020), 151-142

Kehadirannya dalam sejarah pendidikan Islam Indonesia mengalami pasang surut dari setiap masa ke masanya. Bahkan tidak jarang pesantren diharuskan bertransformasi dengandunia luar meski di sisi lain yang lain harus juga mempertahankan tradisi kuat yang telah tumbuh dalam tubuh pesantren sendiri yang telah menyejarah. Tentu kondisi ini merupakan bagian dari upaya dari sebuah lembaga pendidikan dengan usia yang sudah lebih ratusan tahun dapat eksis sesuai tuntutan zaman.[18] Martin van Bruinessen mengatakan bahwa salah satu tradisi besar di Indonesia adalah tradisi pengajaran Islam seperti yang muncul di pesantren yang berada di Jawa dan lembaga-lembaga serupa yang berada di Jawa sampai dengan Semenanjung Malaya.[19] Keberadaan pesantren di belantika Nusantara sebenarnya dilandasi oleh semangat transmisi Islam tradisional pada khalayak yang lebih luas sebagai bentuk misionaris Islam. Namun Martin mengatakan bahwa Pesantren bukanlah satu-satunya lembaga pendidikan Islam. Tradisi yang menyembul ke permukaan hanyalah satu diantara sekian banyak aliran Islam yang ada di Indonesia. Martin menyadari bahwa di Indonesia Islam dengan corak modernis, reformis dan fundamentalis akan juga mendirikan lembaga-lembaga pendidikan yang hampir sejenis dengan pesantren.

---

[18]Ahmad Siddiq, "Tradisi Akademik Pesantren", *Tadris* 10 (2015): 219

[19]Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*, (Yogyakarta: Gading, 2020), 85

Zamakhsyari Dhofier mengatakan bahwa sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional, pesantren memiliki beberapa karakteristik berikut. *Pertama* adalah tempat atau gedung yang dijadikan tempat menginap dan belajar para santri. *Kedua* adalah para murid yang hadir – bisanya dari berbagai pelosok – ke tempat tersebut atau yang lebih lazim dikenal dengan sebutan santri. *Ketiga* adalah masjid yang dijadikan sebagai tempat ibadah serta kerap juga digunakan sebagai tempat pembinaan rohani seperti dzikir dan istighosah. *Keempat* adalah teks atau kitab kuning yang biasa memuat ajaran-ajaran seputar Tauhid, Fiqih, Tasawuf, al- Qur'an, al-Hadits dan lain-lain. Bahkan pada perkembangan terbarunya kitab-kitab tersebut sudah mulai diperkaya juga dengan kitab-kitab modern yang berbahasa Arab dengan kertas putih. *Kelima* adalah Kiai yang menjadi figur sentral dan pusat seluruh kebijaksanaan dan kebijakan pesantren. Seluruh poin tersebut diintegrasikan dan disatukan untuk fokus membangun karakter islami pada diri para santri. Dalam tataran konteks yang lebih luas pembangunan karakter tersebut juga dimaksudkan untuk membangun karakter bangsa dan peradaban.[20] Bahkan lebih dari itu, sejak masa penjajahan dan era penggagasan awal kemerdekaan, pesantren telah memiliki diskursus

[20]Zahraini dan Zainudin, "Modernization of Islamic Education: Study on the Alteration of Education Managerial at Nurul Hakim Islamic Boarding School West Lombok West Nusa Tenggara", *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 8 (3): 477.

wacana tentang bagaimana arah, tujuan dan desain bagaimana bangsa ini akan dibangun pasca era penjajahan berakhir.[21]

Dalam tataran yang sederhana, lembaga pesantren dapat digolongkan menjadi dua kelompok besar yaitu: *Pertama* adalah *Pesantren Salafi*: yaitu pesantren yang memiliki corak kecenderungan menjaga dan mempertahankan sistem (materi pengajaran), dimana sumber kitab–kitab klasik Islam atau kitab dengan huruf Arab gundul (tanpa baris apa pun) menjadi menu pengetahuan utama santri. Selanjutnya manajemen ilmu dengan sistem sorogan (individual) menjadi sendi utama yang senantiasa terus diaktualisasikan. Sedangkan rumpun pengetahuan non agama tidak atau jarang diajarkan. *Kedua* adalah *Pesantren Khalafi* yaitu sistem pesantren yang mengimplementasikan sistem madrasah yaitu pengajaran dengan model klasikal dan memasukkan rumpun pengetahuan umum serta bahasa non Arab dalam kurikulum.[22]

Manfred Ziemek mengatakan bahwa terdapat lima tipe pesantren yaitu: tipe A, B, C, D, dan E.[23] Pesantren dengan model tipe A merupakan pesantren yang memiliki sarana prasarana berupa

---

[21]Ahmad Baso, *Pesantren Studies 2a: Kosmopolitanisme Peradaban Kaum Santri di Masa Kolonial,* 16

[22]Departemen Agama, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah; Pertumbuhan dan Perkembangannya. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Depatemen Agama RI, 2003). 27.

[23]Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren : Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm 175.

masjid atau langgar atau mushola yang menjadi tempat kegiatan belajar mengajar ilmu agama dan rumah kediaman kyai dari pesantren itu sendiri. Melihat bahwa komponen utama dari pesantren yakni, mesjid, kyai, dan santri. Seluruh kegiatan pesantren pada format tipe ini masih amat sederhana dan serba terbatas. Ketika ada santri yang memiliki keinginan belajar di pesantren maka kyai memperbolehkan dia untuk tinggal di kediamannya.

Selanjutnya terdapat Pesantren dengan tipe B, yakni pesantren yang memiliki sarana prasarana berupa masjid, rumah kyai dan pondok atau asrama. Terdapat sedikit perbedaan pada tipe pesantren ini, yakni pada pemondokan atau asramanya sehingga santri yang hendak bermukim sudah dapat menempati asrama. Sistem pembelajarannya yang dipakai tetap sama dilaksanakan di dalam masjid. Dari tipe kedua yang tengah dibahas ini, konstruksi gedung pesantren tetap masih menggunakan bahan material dari kayu atau bambu. Semuanya panorama yang muncul masih penuh dengan kesederhanaan dan bisa dikategorikan sama dengan kelompok pesantren tradisional atau *salafiyah*. Hal yang perlu dicermati dari kedua tipe yang telah diketengahkan di atas adalah sistem pembelajaran yang baru sampai pada tahap belajar tentang kitab kuning klasik dan materi-materi pelajaran agama untuk ke-akhirat-an, belum melihat fenomena sosial kemasyarakatan serta tidak membutuhkan kemampuan *skill* personal. Pada kedua tipe ini juga,

seorang kyai belum memperhatikan bagaimana kenyamanan para santri, karena masih memegang prinsip santri yang membutuh kyai.

Berikutnya adalah pesantren tipe C yang merupakan pesantren dengan karakteristik memiliki empat sarana penting untuk kegiatan pendidikan kepesantrenan di dalamnya, yakni: masjid, rumah kyai, pondok dan madrasah. Sampai dengan tahap ini suatu pesantren sudah tiba pada suatu bentuk pendidikan yang modern atau *khalafiyah*. Dari sistem pembelajaran yang diaplikasikan di dalamnya telah memasukkan materi umum dan kegiatan belajar mengajar santri yang sudah memakai sistem formal[24].

Sedangkan pesantren dengan tipe D merupakan pesantren yang memiliki lima komponen *basic*, yaitu: memiliki madrasah, dan memiliki program keterampilan. Lebih berciri khas tersendiri mempunyai keahlian spesialis seperti dalam keseharian pesantrennya. *Skill* personal santri dalam persoalan ini lebih diutamakan dan dipertajam dengan praktik keseharian dan dibarengi dengan iman taqwa.

Tipe pesantren yang terakhir adalah tipe E. Pesantren dengan jenis ini lebih jauh aspek modernitasnya. Karena komponennya yaitu, memiliki lima komponen utama pesantren, memiliki madrasah, memiliki program keterampilan, memiliki sekolah umum dan memiliki perguruan tinggi.

[24]Abdullah Aly, *Pendidikan Islam*.... , hlm 175

Adapun pemerintah melalui PMA No. 31 Tahu 2020 tentang Pendidikan Pesantren memberikan tafsiran tersendiri perihal lembaga yang satu ini. Pemerintah mengatakan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam terbagi ke dalam tiga kelompok. *Pertama* adalah lembaga pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pengajian kitab kuning. *Kedua* adalah pesantren yang menyelenggarakan bentuk *Dirasah Isamiyyah* dengan pola pendidikan Mu'allimin. *Ketiga* adalah pesantren yang terintegrasi dengan pendidikan umum.[25] Kelahiran Peraturan Menteri pesantren tersebut sejatinya memiliki tujuan untuk menguatkan eksistensi pesantren di mata negara dengan berbagai program-program yang mampu memproteksi dan mengembangkan keberlangsungan institusinya.

Penguatan pemerintah terhadap lembaga pendidikan Islam sejatinya tidak hanya berhenti sampai di situ dan jenjang tersebut saja. Namun juga menjamah keberadaan lembaga pendidikan Islam di jenjang Perguruan Tinggi. Hal itu dituangkan oleh Pemerintah dalam Peraturan Menteri Agama No. 31 Tahun 2021 tentang Pusat Pengembangan Bisnis Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum. Peraturan Menteri tersebut sejatinya menjadi payung hukum bagi setiap unit lembaga pendidikan tinggi

[25]Kementerian Agama, "Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren", (Jakarta: November 2020), hlm 3.

keagamaan untuk dapat mengembangkan sektor-sektor komersial institusi untuk menopang dirinya.[26] Meskipun yang terbaru saat ini Direktorat Pendidikan Islam Kementerian Agama tengah mendorong para pimpinan PTKIN untuk mentransformasikan lembaganya dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Berbasis Layanan Umum menuju Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Berbasis Hukum.[27]

Muhammad Ali mengatakan bahwa mayoritas pesantren di Indonesia berada dalam naungan pelestarian dan pengembangan organisasi Nahdhatul Ulama. Meskipun tidak sedikit ormas atau kelompok muslim yang lain meniru model pendidikan yang serupa. Pesantren berada dalam pusaran tengah-tengah agenda reformasi masyarakat muslim yang digagas dan digerakkan seorang intelektual muslim Indonesia K.H. Hasyim Asy'ari. Bagi beliau ulama adalah pewaris dari para nabi, oleh karenanya pendidikan agama memiliki tujuan untuk mencapai status seorangulama dan manusia yang mulia, mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh menjadi amal saleh serta mendapat ridha Allah SWT.[28]

---

[26]Kementerian Agama, "Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2021 Tentang Pusat Pengembangan Bisnis Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum", (Jakarta: 20 Desember 2021), hlm 3.

[27]Tim UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, "Kemenag Dorong PTKN BLU Segera Jadi PTN Badan Hukum", https://www.uinjkt.ac.id/kemenag-dorong-ptkn-blu-segera-jadi-ptn-badan-hukum/. Diakses pada tanggal 19 Juli 2023.

[28]Muhammad Ali, Islam dan Penjajahan Barat: Sejarah Muslim dan

Pesantren sendiri memiliki dinamika sejarah yang cukup panjang di Indonesia. Namun perkembangan pesantren setiap zamannya menunjukkan gerak ke arah yang lebih baik dalam konteks *developmentalism* dan *modernization.* Perkembangan dan pembaharuan dalam sistem pendidikan Islam ini terjadi karena kesadaran umat Islam bahwa mereka harus mampu mengikuti perkembangan zaman di muka bumi yang sangat luas ini[29]. Hal ini dapat terlihat dari berbagai sektor pengembangan yang ada di tubuh pesantren. Sebut saja misalnya dalam konteks zaman sekarang ini pesantren ditantang untuk memberikan pelayanan yang setara antara pelayanan santri putra dan putri dalam kesempatan belajar dan fasilitas meskipun tidak dalam format gedung yang sama. Pada tataran yang lebih subtil, kasus ini membawa pesantren pada diskursus topik tentang pesantren dan gender. Tantangan yang lebih tidak dapat dihindarkan lagi adalah arus modernisasi lembaga yang dari segi fasilitas dan teknologi harus mengikuti standar modern.

Sejak arus modernisasi pendidikan Islam terasa amat kuat, menurut Azyumardi Azra tidak sedikit pesantren yang kewalahandan tidak mampu bertahan. Hal ini karena beberapa hal, di antaranya adalah ada yang dipengaruhi oleh sistem pendidikan formal, ada

---

Kolonialis – Eropa – Kristen Memodernisasi Sistem Organisasi, Politik, Hukum, Pendidikan di Indonesia dan Melayu, (Jakarta: Serambi, 2017), 340.

[29]Abi Karami dan Zaini Dahlan. "Modernization Of Islamic Education at Darul Ihsan Islamic Boarding School, Deli Serdang", Ta'dib, 11 (2021): 12

juga yang mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan reguler atau mengadaptasi dan mengadopsi sistem pendidikan reguler.[30] Hal itu dilakukan untuk mempertahankan lembaga dari kebangkrutan atau berhentinya denyut nadi institusi pendidikan tersebut. William F. O'neil mengingatkan adanyafenomena tersebut dalam salah satu bukunya tentang ideologi- ideologi pendidikan dengan mengutip teori *Future Shock* dari Alvin Toffler terlebih dahulu. Sebuah keadaan di mana manusia atau lembaga menghadapi berbagai situasi yang tidak menentu dan beragam dalam waktu yang sangat cepat dan singkat. Sehingga bukan saja pikiran yang diperas untuk beradaptasi tapi eksistensi yang juga terancam untuk tumbang dan lenyap.[31]

Menurut Azyumardi Azra pesantren sebagai sistem pendidikan Islam sebenarnya dalam kurun dua dekade terakhir ini mengalami perkembangan dan perubahan yang cukup pesat. Perubahan tersebut sejatinya dapat terlihat pada sistem kelembagaan. Dalam pandangan Azra meskipun Perubahan ini tampak sebagai sebuah gejala keniscayaan, namun dampak dan konsekuensinya terhadap pendidikan Islam dan dinamika Islam di Indonesia tidaklah penuh menggembirakan. Artinya dalam hal ini

[30]Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III, (Jakarta: Kencana, 2012), 95.

[31]25William F. O'neil, Ideologi – ideologi Pendidikan, terj. Omi Intan Naomi, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2008), 3

masih banyak aspek dalam tataran dunia pendidikan Islam yang harus dibenahi dan diperbaiki. Hal ini dimaksudkan agar pendidikan Islam dapat maju dan berkembang pesat.[32]

Tantangan pengembangan pendidikan Islam jelas semakin dikuatkan dengan pengaruh industri teknologi yang semakin majudan membawa perubahan besar bagi dunia pendidikan. Sistem pendidikan yang awalnya hanya duduk melingkar lesehan, dengan kemajuan teknologi dan pengaruh sistem pendidikan dunia barat mulai berubah dengan menggunakan bangku, meja, papan tulis, proyektor, komputer dan lain-lain. Oleh karena itu maka sistem pendidikan termasuk pendidikan Islam juga harus diubah menggunakan alat-alat pembelajaran mutakhir tersebut dan mulai menyelaraskan dengan zaman. Terlebih saat ini industri teknologi tengah menunjukkan arus kemajuan yang semakin pesat dengan munculnya teknologi android, metaverse dan tidak sedikit telah memberikan pengaruh terhadap sistem pendidikan di Indonesia pada umumnya.[33]

Masuk ke dalam era modernisasi mau tidak mau pesantren akhirnya membuka diri pada angin perubahan. Setidaknya tidak

[32]Zahraini dan Zainudin, "Modernization of Islamic Education: Study on the Alteration of Education Managerial at Nurul Hakim Islamic Boarding School West Lombok West Nusa Tenggara", International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding 8 (2021): 478

[33]Alfurqan, "Evolution and Modernization of Islamic Education in Minangkabau", Afkaruna 16 (2020): 84.

sedikit pondok pesantren yang mulai menata ulang konsep manajemen pembelajaran dan kurikulumnya dengan membuka jenjang-jenjang pendidikan level menengah pertama *(Madrasah Tsanawiyah)* dan level menengah atas *(Madrasah Aliyah)*. Pembukaan jenjang ini diikuti juga oleh perubahan struktur kurikulum di dalam tubuh pesantren dengan menyelaraskan pada poin-poin standar negara dan selera modernitas. Beberapa kurikulum kontemporer pesantren ditransformasi ke dalam 4 wilayah teritorial yakni kegiatan *ngaji (religious education),* pengalaman dan pendidikan karakter *(character building),* keterampilan *(vocational skills training)* dan sekolah umum *(general education).* Hal yang menjadi ciri khas dari pesantren adalah kegiatan *ngaji* teks-teks diskursus keilmuan Islam meliputi al-Qur'an dan al-Hadits serta teks-teks kitab *turats* klasik lainnya dengan berbagai rumpun keilmuan lain seperti Fiqih. Tasawuf, Nahwu, Balaghah dan lain-lain. Meskipun telah masuk pada alam modernitas, citra keilmuan klasik dari sisi pesantren yang menjadi ciri khasnya tersebut masih terus dan tetap dipertahankan.[34]

[34]Lebih lanjut dalam tradisi pembelajaran pesantren yang masih dipertahankan sampai saat ini meskipun telah masuk alam modern adalah kehadiran dan keberadaan dua pedagogi bersejarah yakni wetonan dan sorogan. Di mana definisi dari wetonan kurang lebih adalah kumpulan santri yang mengkaji teks tertentu dengan seksama bersama kiai atau ustadz yang mengajarkan isi dari teks-teks tersebut. Atau dalam bahasa yang sederhana pedagogi Wetonan ini cenderung lebih sama dengan pembelajarahn sistem klasikal bersama-sama.

Dari aspek kondisi fisik, pesantren menjadi salah satu institusi pendidikan Islam yang harus terus mendapat pendampingan pengembangan. Beberapa pesantren besar di Jawa tampak sudah mulai bersolek dengan standar atribut-atribut pendidikan modern, meskipun masih ada juga pesantren di Jawa yang masih belum bisa beranjak dari kesan ke-"kumuh"-annya. Kondisi semacam ini merata dengan daerah-daerah yang berada di luar pulai Jawa.[35] Oleh karenanya tidak sedikit pesantren yang perlu mendapatkan "injeksi" dari otoritas-otoritas terkait agar tetap bisa *survive* dalam menghadapi angin modernitas bahkan sampai era pasca modernisme dewasa ini. Sebab bagaimanapun pesantren adalah institusi pendidikan Islam murni *(indigenous)* yang cikal bakalnya lahir di Indonesia, sehingga sejatinya lembaga pendidikan Islam tersebut adalah warisan kultural dari para pendahulu bangsa ini.

Sedangkan pedagogi sorogan adalah metode balajar dengan cara privat kepada kiai untuk mengkaji teks-teks tertentu. Ronald A. Lukens Bull, "Two Sides of the Same Coin: Modernity and tradition in Islamic Education in Indonesia", Anthropology and Education Quarterly 32 (2001): 353- 354

[35]Meskipun tidak sedikit kondisi pondok-pondok pesantren memprihatinkan, namun Pam Nilan memiliki keyakinan dari temuan penelitiannya bahwa Pesantren tetap menjadi lokus bagi mercusuar semangat pendidikan di Indonesia dengan berbagai dinamikanya. Pam Nilan, "The 'Spirit of Education' in Indonesian Pesantren", British Journal of Sociology of Education, 30 (2009): 224-225.

Kembali ditegaskan oleh Azyumardi Azra bahwa saat ini telah tambah gejala "santrinisasi" masyarakat. Fenomena tersebut kerap disepadankan dengan arus reislamisasi di kalangan umat Islam Indonesia. Hal ini ditandai dengan mulai tumbuh suburnya organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga keagamaan Islam di Tanah Air, termasuk juga dengan pembangunan sarana prasarana beridentitas Islam seperti masjid dan madrasah. Namun yang paling keras denyut "santrinisasi" tersebut berasal dari lembaga pendidikan yang dengan kapasitasnya mampu melakukan proses akselerasi.[36] Momentum ini sejatinya berbarengan dengan hadirnya kesadaran baru di kalangan muslim akan arti dari kualitas pendidikan Islam di tengah gempuran ancaman destruksi moral generasi muda. Sebagaimana di sampaikan oleh S. Nasution bahwa masa depan bangsa terletak pada genggaman tangan generasi muda. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa mutu bangsa di masa depan bergantung pada pendidikan yang dikecap oleh anak-anak muda saat ini.[37] Nurcholish Madjid seorang

[36] Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III, 79

[37]Pernyataan tersebut diketengahkan oleh pakar pendidikan yang satu ini tatkala hendak membahas dengan cukup detil tentang asas-asas kurikulum. Meskipun S. Nasution lebih spesifik menyebut bahwa pendidikan yang dimaksud utamanya adalah pendidikan formal yang ada di sekolah. Meskipun demikian substansi dari pemikiran Nasution dapat juga dikontekstualisasikan pada ranah pesantren tatkala ia memiliki kualifikasi yang baik. S. Nasution, Asas- Asas Kurikulum, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 1.

intelektual muslim Indonesia juga memiliki pandangan yang cukup progresif dalam memandang pendidikan Islam di Indonesia.[38] Guru Bangsa tersebut memiliki gagasan bahwa sistem pendidikan Islam di Indonesia dewasa ini harus mengakomodasi tiga cakupan yakni keislaman, keindonesiaan dan keilmuan.[39] Tiga pilar tersebut sebenarnya bentuk transformasi dari akar pemikiran beliau yang mencakup keislaman, keindonesiaan dan kemodernan. Konsep dasar Nurcholish Madjid dalam memodernisasi pendidikan Islam sejatinya berangkat dan terinspirasi dari model sistem pendidikan Gontor. Di samping itu, modernisasi pendidikan yang digagasnya. juga mengacu pada pertumbuhan dan pengembangan kerangka metode berpikir filosofis, serta membangkitkan kembali etos keilmuan Islam yang pada masa klasik Islam telah menunjukkan hasil yang gemilang. Oleh

[38]Nurcholish Madjid atau yang akrab dipanggil Cak Nur adalah benar-benar anak zaman pada masanya. Ia terpilih sebagai Ketua Umum PB Himpunan Mahasiswa Islam pada detik-detik kejatuhan Soekarno. Ia yang digadang melanjutkan visi Natsir dalam tubuh Masyumi ternyata merintis jalannya sendiri yang cenderung berdiri independent di atas kaki langit pemikirannya sendiri. Hal tersebut tidak lepas dari petualangan intelektualnya mulai dari Gontor, IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta sampai ke Chicago University. Ia juga salah satu murid inteletual muslim dunia Fazlur Rahman. Sampai akhir hayatnya Cak Nur dikenal sebagai guru bangsa dan ensiklopedia berjalan. Zacky Khairul Umam, Renungan Pemikir Muslim Dunia: Filsafat, Sastra, Politik. (Yogyakarta: alif.id, 2021), 139-145.

[39]Rikil Amri dan Wasehudin, "Nurcholish Madjid: Konsep Modernisasi Pendidikan Islam", Qathruna 9 (2022): 11

karena itu landasan historis tersebut dalam agenda modernisasi pendidikan berangkat dari penelaahan kembali kejayaan umat Islam pada masa klasik.[40] Cak Nur juga memiliki pandangan fundamental dalam visinya tersebut yang meyakini bahwa Islam bukanlah penghambat kemajuan. Riak ini muncul di tengah isu diskursus sekularisme sehingga Islam mulai mengalami penggusuran dari bangunan pendidikan. Visi tersebutnyaris sama dengan gagasan yang diangkat oleh Kajavinthan bahwa agama dapat menjadi energi konstruktif yang meluas dan menguat frekuensinya dalam pembangunan sosial, termasuk dalam hal ini adalah dunia pendidikan.[41] Oleh karena itu kekuatan besar yang dimiliki agama tidak seyogyanya dijadikan alat untuk membuat arus destruktif di kancah interaksi sosial. Ia dapat menjadi energi murni yang membantu membangun peradaban termasuk mengembangkan pendidikan.

4. Perguruan Tinggi dan Babak Baru Perubahan Pesantren

Dewasa ini transformasi pesantren mengalami babak baru yang sangat signifikan. Hal ini ditandai dengan agresivitas pondok-pondok pesantren yang bukan hanya memiliki unit lembaga pendidikan formal di tingkat dasar, menengah dan atas

[40]Ruslan, "Modernisas Pendidikan Islam dalam Perspektif Nurcholish Madjid", (Tesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2011), 123.

[41]K. Kajavinthan, "A Study of Religious Attitude among School Students in Jaffna District, Srilanka", *IOSR Journal of Humanities and Social Science* 20 (2015), 73.

(SD/MI – SMP/MTs – SMA/MA) namun juga sampai pada tingkat unit lembaga perguruan tinggi. Era disrupsi saat ini menjadi salah satu pemicu semakin berkembangnya zaman.[42]

Ali Jadil al-Idrus mengatakan bahwa Pesantren yang mengembangkan model pendidikan tinggi di dalam lembaganya harus juga mampu mentransformasi diri dengan perkembangan globalisasi terkini yang ditandai dengan derasnya arus informasi dan ilmu pengetahuan. Pada pengembangan pendidikan tinggi, sejatinya Pesantren menjadi lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas tersendiri dan kekhususan pada wajah kulturalitasnya. Namun meskipun demikian, ia juga memiliki kekuatan penuh secara manajerial, filosofis bahkan metodologis. Oleh karena itu, harapannya sumber daya yang dihasilkan oleh pesantren dengan model demikian adalah sumber daya yang memiliki multitalenta sebagai respon sekaligus jawaban terhadap kebutuhan masyarakat global dengan karakteristik SDM yang matang secara religi dan paham akan sains.[43]

Safradji mengatakan bahwa perguruan tinggi yang saat ini mulai banyak tumbuh di pesantren dituntut untuk mampu

[42]Mustopa dkk., "Eksistensi Model Perguruan Tinggi Di Lingkungan Pondok Pesantren (Studi Tentang Peluang Dan Tantangannya Di Era 4.0)", *Hikmah* 18 (2021), 82

[43]S. Ali Jadid al Idrus, "Menakar Peran Pesantren dalam Mengembangkan Pendidikan Tinggi Menghadapi Era Globalisasi", Tatsqif: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan 14 (2016), 253

merumuskan konsep pengembangan ajaran Islam sebagai tatanan sosial, bukan hanya sebagai lembaga legalistik hitam putih. Kemampuan antisipatif dan kultur inklusifitas akan mempermudah perguruan tinggi dalam menjalankan perannya. Sikap inklusif akan menyuburkan sikap lentur dan akomodatif. Oleh karenanya perguruan tinggi di pesantren berbalik menentang eksistensinya sendiri bila tatkala ia menerima tugas sebagai pelopor perubahan sosial masa depan, namun pada sisi yang lain begitu eksklusif bahkan antipati terhadap pembaruan.[44] Munif dan Hassan Baharun memandang bahwa kehadiran perguruan tinggi di tubuh pesantren adalah bentuk reformulasi sistem pendidikan pesantren dalam merespon perubahan zaman. Tujuan dari reformulasi tersebut adalah agar terbentuknya citra muslim yang integratif dalam keilmuan.[45]

Beberapa pesantren yang telah memiliki perguruan tinggi di antaranya adalah pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, di mana pesantren tersebut memiliki sejumlah perguruan tinggi yang bertujuan untuk mempersiapkan santrinya berhadapan dengan masyarakat 4.0 kelak, seperti Sekolah Tinggi Teknologi (STT Nurul Jadid) dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan

[44]Safradji, "Pesantren dan Perguruan Tinggi", *Tafhim al-'Ilmi* 9(2019), 116

[45]Muhammad Munif dan Hasan Baharun, "Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Menggagas Interkoneksi Agama dan Sains", *Jurnal Penelitian* 12 (2018), 140.

(STIKes Nurul Jadid) Paiton Probolinggo. Kedua lembaga tersebut jelas memiliki karakteristik keilmuan masing-masing pada pengembangannya. Selanjutnya ada juga beberapa perguruan tinggi pesantren di Kota Banjar Jawa Barat yaitu STAI Miftahul Huda Al Azhar (STAIMA) Kota Banjar yang berada di lingkungan Pondok Pesantren Miftahul Huda Al Azhar Citangkolo (YaMAC) Kota Banjar Provinsi Jawa Barat, Selanjutnya STITNU Al Farabi Pangandaran, Provinsi Jawa Barat yang berada di Lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Babakan Jamanis Parigi, Kabupaten Pangandaran Provinsi Jawa Barat; dan Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Wal Aqidah (STISA) Ash-Shofa Manonjaya, Tasikmalaya, Provinsi Jawa Barat. Termasuk salah satunya adalah Universitas Selamat Sri yang berada di Pondok Modern Selamat Kendal.

Safradji kembali menegaskan bahwa masa depan pesantren sangat bergantung pada aspek dan faktor manajerial lembaganya. Pesantren kecil akan berkembang menjadi sangat signifikan manakala dikelola secara profesional. Melalui model pengelolaan yang sama, pesantren yang sudah tumbuh besar akan bertambah tumbuh lebih besar lagi. Begitu pun sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran ketika manajemen di dalamnya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Sementara itu, bila mengabaikan aspek-aspek manajemen, pesantren yang

kecil akan segera gulung tikar dalam menghadapi berbagai tantangan multidimensi.[46]

5. Potret Manajemen dan Agenda Pembaruan

Penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dan pengasuhan di pondok pesantren memiliki tiga faktor utama dengan peran sistem yang sangat penting. *Pertama* adalah manajemen sebagai faktor dalam *upaya, kedua* adalah organisasi sebagai faktor *sarana* dan administrasi sebagai faktor *karsa.* Ketiga faktor sistem tersebutlah yang mampu memberikan arah dan perpaduan dalam proses merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta melakukan penilaian terhadap kebijakan-kebijakan dalam upaya menyelenggarakan kegiatan yang selaras dengan tujuan pondok.[47]

Manajemen akrab dikenal secara familiar dengan proses mengelola secara efisien yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan berbagai tindak monitoring atau pengawasan yang dilakukan atas segala sesuatu terutama bagan sumber daya secara efektif melalui pemanfaatan orang-

---

[46] Safardji, "Pesantren dan Pendidikan Tinggi", *Tafhim al-'Ilm* 9 (2019), 103

[47] Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Dasar Menuju Peningkatan atau Mutu Pendidikan Islam)*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 157-160

orang pelaksana untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran baik itu yang berupa jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.[48] Oleh sebab itu terminologi manajemen memang tidak dapat dilepaskan dari tiga kata kunci yang ada di dalamnya yakni bentuk kegiatan dan mekanisme pelaksanaannya, fungsi manajemen berikut tujuan yang hendak dicapai. Di antara kunci manajemen adalah fungsi manajemen itu sendiri. Fungsi manajemen adalah sebagai proses yang terdiri dari Tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan atau monitoring, pengoordinasian, pemberian arahan dan kepemimpinan *(leadership)* serta pembiayaan. Di mana semua elemen tersebut dilaksanakan untuk menentukan dan mencapai seluruh sasaran yang sudah ditetapkan melalui kegiatan pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya juga.[49]

Selanjutnya terminologi pengembangan organisasi *(organizational development)* memiliki hubungan yang cukup erat dengan setiap perubahan yang disusun dalam suatu organisasi. Akan tetapi dalam hal penafsiran istilah tersebut secara umum biasanya dikoneksikan dengan berbagai program pengembangan organisasi yang berusaha untuk memantik adanya

[48]Emon Mulyasa, *Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 20.

[49]Engkoswara, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

perubahan-perubahan yang sangat signifikan dalam suatu organisasi. Meskipun pada tataran realitasnya perubahan yang dimaksud dapat terjadi pada tingkat individu ataupun kelompok.[50]

Fazlur Rahman memberikan kritik yang cukup segar terhadap dunia pendidikan Islam, utamanya dalam pola manajemennya. Ia mengatakan bahwa pendidikan Islam hendaknya mengembangkan sikap kreativitas, bila hal ini terjadi diharapkan umat Islam tidak melulu terpukau agitasi para perancang pendidikan oleh ideologi-ideologi kemajuan materiil. Pasalnya karena teknologi tidak akan pernah bisa mengoreksi dan memperbaiki masyarakat bila pola pikir yang tumbuh dalam masyarakat tidak diubah dan dibiarkan menjangkit. Oleh karena itu pola pikir tersebut harus dilawan dengan suntikan-suntikan motivasi baru yang lebih segar. Hal tersebut hanya bisa terjadi dengan baik bila masyarakat mampu mengintegrasikan teknologi dengan tujuan yang lebih tinggi lagi yang dituangkan dengan cara yang lebih konkret. Dengan demikian Islam sebagai agama keilmuan dapat menjadi katalisator perubahan karena bertujuan menggugurkan kesengsaraan dan melenyapkan kemiskinan.[51]

---

[50]Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change),* (Jakarta; Kencana Prenada Media Group, 2013), 63.

[51]Abd. *Rachman* Assegaf, *Aliran Pemikiran Pendidikan Islam: Hadharah Keilmuan Tokoh Klasik Sampai Modern,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 223.

Selanjutnya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan kekuatan kultural sekaligus dituntut untuk senantiasa terus-menerus memberikan respon terhadap berbagai macam perubahan yang tengah terjadi. Bahkan lebih dari itu, dapat menjadi katalisator dinamika sosial dan kebudayaan yang dapat membebaskan dan menangani anomali sosial akibat dinamika itu sendiri.[52] Manajemen pesantren mesti meliputi berbagai komponen yang seharusnya segera mendapat penanganan cepat karena telah lama menjadi persoalan yang terabaikan secara manajerial. Hal tersebut Farchan dan Syarifuddin memberikan jalan alternatif sebagai solusi, bahwa sesungguhnya untuk mengonstruksi manajemen pesantren agar lebih maju, banyak hal yang harus diperbaiki dengan langkah sebagai berikut: (a) Mengadopsi manajemen modern; (b) Menciptakan wirausaha; (c) Melakukan rangkaian pelatihan kewirausahaan; dan (d) Membuat *network* jaringan ekonomi. Namun demikian, berbagai alternatif tersebut lebih cenderung lebih menekankan pada pemberdayaan ekonomi daripada pemberdayaan intelektual, sosial, kultural, dan struktural, misalnya. Padahal, yang dibutuhkan adalah adanya pemberdayaan secara relatif menyeluruh terhadap komponen-

[52] Siti Asiah Tjabolo, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Sleman: Pustaka Cendekia, 2018), 116-117.

komponen pendidikan pesantren sehingga terdapat keseimbangan.[53]

Yan Zhao mengatakan bahwa transformasi positif manajemen pendidikan suatu lembaga pendidikan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan transformasi pengetahuan dan permintaan sosial dalam kehidupan sosial masyarakat.[54] Sampai di sini dapat terlihat bahwa kebutuhan masyarakat masih menjadikiblat utama bagi pengembangan manajemen institusi. Lembaga pendidikan yang penyelenggaraan pendidikannya tidak tertib mengikuti mekanisme negara dan tujuannya telah keluar dari garis suci kependidikan maka akan sangat rapuh dan mudah sekali untuk hancur. Analisis situasi terkini dan fakta yangdiketengahkan oleh sejarah perkembangan pendidikan dari modus manajemen pendidikan pada beberapa lembaga pendidikan menemukan bahwa modus utama dari pengembangan pendidikan saat ini adalah pemikiran antara disiplin ilmu terkait dan jurusan yang diambil dalam institusi tersebut. Sedangkan modus utama kegiatan terletak pada kegiatan akademik yang diselenggarakan. Di samping itu beberapa komponen yang menunjang pada pengembangan pendidikan harus setimbang dan tidak saling

[53]Hamdan Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren,* (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), 110.

[54]Yan Zhao, "Transformation of Educational Management Colleges and Universities", *Journal of Coastal Research* 110 (2020): 69

tumpang tindih. Utamanya dalam faktor sistem pendidikan yang relevan, rumpun divisi keilmuan yang koheren dan kesetimbangan antar masing-masing elemen tersebut.

Pesantren dalam hal ini sejatinya telah memenuhi unsur syarat pengembangan manajemen perihal kebutuhan masyarakat. Herman mengatakan bahwa di antara magnet besar yang kerap menarik daya riset terhadap pesantren adalah kiprahnya yang luar biasa untuk bangsa. Di tengah kesederhanaan sistem pembelajaran yang diselenggarakannya dan kultur keislaman dan keindonesiaan yang begitu kental dan "membumi" di tengah-tengah masyarakat. Sedangkan modernisasi pesantren yang tengah gencar berkembang saat ini pun tidak lantas menggusur kultur *indigeneous* yang dimiliki pesantren. Modernisasi justru memberikan pengayaan pengetahuan dan pendalaman bakat serta minat lebih lanjut bagi seluruh peserta didik di pesantren. Bahkan ada beberapa pesantren yang mampu mendirikan sekolah-sekolah formal di komplek pendidikannya mulai dari KB/TK, SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA bahkan sampai tingkat atau jenjang perguruan tinggi.[55]

[55]Seiring dengan berjalannya waktu dan berkembangnya zaman, lembaga pendidikan model pesantren mulai menjadi pusat pendidikan yang semakinbanyak menuai minat dari masyarakat. Hal ini pasalnya selain karena pesantern mengetengahkan sistem pendidikan yang serba sangat sederhana (jauh dari kesan mewah, glamor dan hedon) juga karena pesantren adalah lembaga pendidikan

Masuknya isu manajemen dalam dunia pendidikan sampai memantik dibentuknya sekolah khusus manajemen. Di antara sekolah manajemen yang sudah ada saat ini adalah sekolah manajemen yang berdiri di Paris, Perancis. Para pendiri dan pemikir yang terlibat di dalamnya memiliki perhatian yang cukup intens pada isu-isu pendidikan dan manajemen. Mereka juga melihat antusiasme yang cukup besar dari para pelajar yang mengambil jurusan manajemen pada jenjang perguruan tinggi yang mereka ambil. Di samping itu, isu berikutnya yang melatarbelakangi pendiriannya adalah karena ada dua potensi yang hendak dikembangkan dalam institusi pendidikan melalui gaya tersebut, yakni keterampilan manajemen dan kepemimpinan.[56]

Dua tema terakhir ini menjadi diskursus yang terus mengalami pengembangan di dunia pesantren. Manajemen menjadi diskursus paling baru dikaji dan didiskusikan seiring dengan tema-tema teknologi. Tema manajemen adalah salah satu

---

dengan banyak memberi manfaat tidak sdikit bagi masyarakat. Oleh sebab itulah pesantren sebagai institusi tradisional pendidikan Islam mulai memasuki fase perkembangan dengan grafik yang cukup pesat. Bagi Herman, perkembangan pesantren terbagi kedalam dua periode yakni *Pertama* era Ampel (salaf) yang merupakan representasi dari kesederhanaan secara komprehensif. *Kedua* periode Gontor yang merupakan cermin era kemodernan dalam sistem, metode dan fisik bangunannya. Herman, "Sejarah Pesantren di Indonesia", *Jurnal al-Ta'dib* 6 (2013): 146.

[56]Jayanta Ctharjee, "The Relevance of Management Education", *Current Science,* 112 (2017): 684

kajian yang secara tidak langsung membahas tentang keberlangsungan pondok-pondok pesantren di Indonesia. Sebab tidak sedikit pesantren yang tutup karena pengelolaan atau manajemen yang amat buruk. Oleh karena itu salah satu aktualisasi dari kajian manajemen di internal tubuh pesantren adalah lahirnya gagasan pengembangan. Cakupan pengembangan yang dimaksud dapat menyasar pada pengembangan program, pengembangan anggaran dan lain sebagainya. Pengembangan program dalam institusi pesantren mengarahkan kurikulum yang dipakai selama ini berdialektika dengan kurikulum nasional. Sehingga para santri juga mulai mempelajari mata pelajaran-mata pelajaran umum.[57]

Beberapa kasus isu manajemen dan pendidikan juga memunculkan isu lain tentang investasi pendidikan. Colin Power mengatakan bahwa investasi dalam dunia pendidikan menjadi hal yang esensial dalam trajektori pengembangan pendidikan dan pembangunan. Fokus pada investasi pendidikan juga memiliki dampak yang positif terhadap dalam pemasukan ekonomi, pengembangan sumber daya manusia, kemajuan teknologi dan improvisasi pengembangan sektor kesehatan dengan peruntungan yang cukup tinggi. Di samping itu dalam pengembangan pendidikan agar bisa merambat denyutnya pada pembangunan

[57]M. Hadi Purnomo, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren,* (Yogyakarta: Bildung Pustaka, 2017): 89-99.

nasional juga harus mendapat intervensi dari pemerintah. Di antara sektor wacana yang harus ditekan di antaranya adalah perihal ketimpangan gender yang selama ini menjadi jurang distingtif pemerataan pendidikan.[58]

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, pesantren sejatinya masuk dalam kategori *organizational of virtue.* Sebuah institusi yang tidak bisa dilepaskan dari atribut-atribut etika, utamanya etika keislaman.[59] Rosa Chun mengatakan bahwa di antara teori yang bisa mendekati tubuh *organizational virtue* sebagai lembaga pendidikan yang berkaitan dengan etika dan utilitarianisme di antaranya adalah pandangan Imanuel Kant. Moralitas dalam pandangan Kant adalah kesadaran akan kewajiban, kewajiban yang mutlak. Akan tetapi kewajiban mutlak yang dimaksud tersebut sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan kebahagiaan.[60] Pesantren dalam sudut pandang tertentu juga adalah suatu institusi yang bergerak dalam bidang moralitas. Meskipun moralitas yang dimaksud berdasar pada landasan-landasan keagamaan.

Sisi moralitas - etik yang tertambat pada institusi pesantren tersebut menjadi titik kembang manajemen. Hampir semua

---

[58] Colin Power, "Education Development: Importance, Challenges and Solutions", *The Student Economic Review* 28: 154-155.

[59]Rosa Chun, "Organizational Virtue and Performance: an Empirical Study of Customers and Employees", *J Bus Ethics* 156 (2017): 869.

[60]Islah Gusmian, "Filsafat Moral Immanuel Kant (Suatu Tinjauan Paradigmatik)", *Al-A'raf: Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat* 11 (2014): 65.

diskursus tentang pendidikan moral dan etika dikembangkan dalam satu tema pengembangan kurikulum. Sebab keterpeliharaan moralitas dan etika menjadi salah satu identitas pesantren yang telah melekat dalam bentangan sejarah. Biasanya akan menjadi pertanyaan tersendiri bila seorang yang mencari pengetahuan di pesantren atau bahkan lulusan pesantren tapi tidak memiliki moral dan etik yang baik. Rosa Chun dalam hal ini mengetengahkan kerangka yang identik tentang *organizational virtue* dengan memakaikannya pada pesantren. Memang sejak dalam sejarah awal kemunculannya dalam pentas penyebaran Islam di Indonesia, pesantren mendeklarasikan diri sebagai lembaga pembelajaran etika atau moral.

Henry Fayol mengatakan bahwa definisi manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari kegiatan-kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia (SDM) dan mengandalkan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya. Di samping itu manajemen memiliki beberapa fungsi yang ada di dalamnya, yang mana fungsi-fungsi manajemen itulah yang merupakan elemen dasar yang mengikuti dan juga melekat di dalam proses manajemen yang ada.

Henry Fayol mengatakan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut; (1) Perencanaan *(planning)*, (2) Pengorganisasian *(organizing)*, (3) Pengarahan *(commanding)*, (4) Pengoordinasian

(coordinating), (5). Pengendalian *(controlling)*. Hal ini dapat diamati pada Gambar 2.1. Fungsi yang dicetuskan oleh Fayol ini dikenal sebagai istilah "fungsionalisme".[61] Perencanaan *(planning)* diartikan sebagai fungsi dasar *(fundamental)* dari manajemen, hal ini disebabkan fungsi manajemen pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengendalian penting untuk dilakukan perencanaan terlebih dahulu.



Gambar 2.1
Manajemen Function Henry Fayoll

[61]Ara Hidayat dan Imam Machalli, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah),* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 17.

Proses perencanaan tersebut sebenarnya sifatnya sangat dinamis, artinya dapat mengalami perubahan kapan pun sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu. Proses perencanaan dalam hal ini ditujukan untuk masa yang akan datang, sebab pada masa yang akan datang tersebut banyak diselimuti oleh ketidakpastian. Untuk lebih memahami lagi tentang bagian atau tahap perencanaan, maka Henry Fayol memberikan pernyataan mengenai hal tersebut. Ia mengatakan bahwa perencanaan merupakan penentuan langkah awal yang memungkinkan suatu organisasi atau komunitas dapat mencapai tujuannya dan juga berhubungan dengan bisnis yang dilakukan untuk mengantisipasi berbagai kecenderungan di masa-masa yang akan datang. Di samping itu langkah ini juga merupakan penentuan sebuah strategi yang tepat dan akurat dalam rangka untuk mewujudkan tujuan pada suatu organisasi.

Adapun pengorganisasian yaitu diartikan sebagai adanya pemusatan wewenang pada level pimpinan organisasi. Oleh karena itu berbagai fungsi akan tersentralisasi pada satu tangan pimpinan tertentu sebab dengan tegas ia memberikan segmentasi bidang kegiatan pimpinan (manajerial sebagai pusat wewenang) dan bidang kegiatan teknis *(non manajerial)*. Prinsip- prinsip pengorganisasian menurut Henry Fayol sendiri adalah adanya pembagian tugas pekerjaan, kesatuan pengarahan, sentralisasi, mata rantai tingkat jenjang organisasi yang sehat danbaik.[62]

---

[62]Hanry Fayol masuk ke dalam ja7j1aran orang yang memiliki keyakinan

Pengarahan sendiri ditujukan untuk memberikan arahan kepada Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan agar pegawai yang bersangkutan dapat lekas menyempurnakan tugasnya secara baik dan efisien. Adapun pengoordinasian *(Coordinating)* yaitu mengoordinasi dapat berarti mengikat bersama menyatukan dan menyelaraskan seluruh kegiatan yang ada dalam rangka untuk mencapai tujuan luhur suatu organisasi.

Pengendalian *(Controling) merupakan* aktivitas untuk melakukan pemantauan, membuktikan dan memastikan bahwa semua kegiatan yang telah melalui tahapan pada fungsi manajemen sebelumnya berjalan sebagaimana yang sudah ditargetkan dan juga relevan dengan standar dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Pada fungsi *controlling* ini juga muncul sisi kebermanfaatan untuk memastikan bahwa kegiatan yang telah selesai dilakukan sesuai dengan rencana awal dan untuk mengevaluasinya serta untuk memberi pemecahan masalah yang betul (solusi) terhadap penyimpangan yang sifatnya signifikan (berarti).

Pengelolaan pesantren termasuk perguruan tinggi yang didirikan dalam lingkungan pesantren membutuhkan sistem manajemen yang kokoh. Hal ini tentu dapat dibaca tatkala

---

bahwa terdapat ilmu pegetahuan yang meyakini bahwa ada masa di mana ilmu pengetahuan manajemen ada dimensi wajah universalitasnya. Sunday M. Umoh, "Modern Concept Management", Springer 17 (1977): 77.

pesantren sebagai lembaga pendidikan *tafaqquh fi al-diin* diletakan sebagaimana layaknya organisasi atau institusi pada umumnya. Sehingga dari sana dapat terlihat benang dan ruas persoalan yang dapat ditelaah lebih lanjut menuju kualitas pengelolaan yang lebih prima. Pesantren tanpa seni manajemen yang bagus hanya akan membawa lembaga tersebut pada arus-arus marginalisasi di dunia milenial.

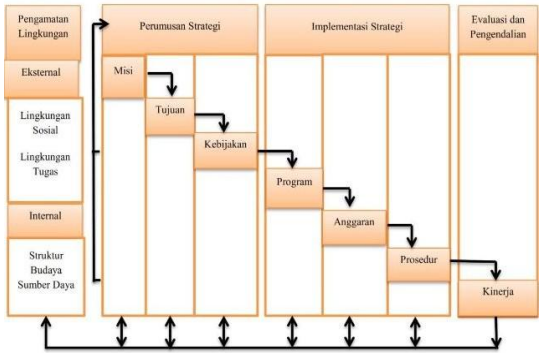
6. Proses Manajemen Strategis

Ada beberapa model Manajemen Strategis yang dikemukakan para ahli di antaranya adalah:

Model Wheelen dan Hunger

Model Manajemen Strategik yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger[63]. Ada empat tahapan manajemen strategik yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi atau pengendalian. Menurutnya bahwa pengamatan lingkungan menjadi tahapan tersendiri dalam proses manajemen strategi. Pengamatan lingkungan ini mutlak dilakukan sebelum menyusun suatu strategi, sehingga memiliki langkah tersendiri sebelum ke tahap perumusan strategi.

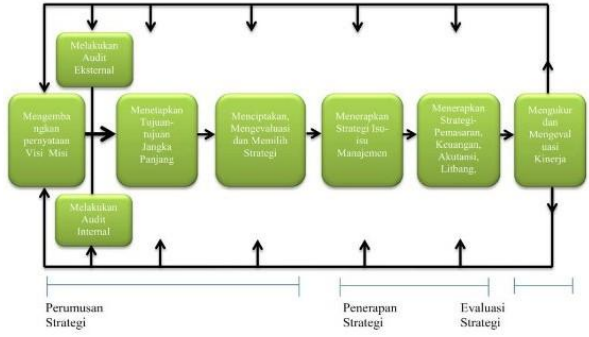
[63] Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy Conceps.(London: Pearson, Prentice Hall, 2008). . 1



Gambar. 2.2 Model Manajemen Strategi Wheelen dan Hunger

Model Fred R. David

Model manajemen strategi mencakup beberapa tahap yang harus dilalui. Masing-masing tahapan ada beberapa langkah yang harus disiapkan dengan baik. Menurut David bahwa tahapan manajemen strategik dimulai dari perumusan strategi, kemudian implementasi strategi, mengukur dan mengevaluasi kinerja.[64]



[64] Fred R. David, Manajemen Strategik

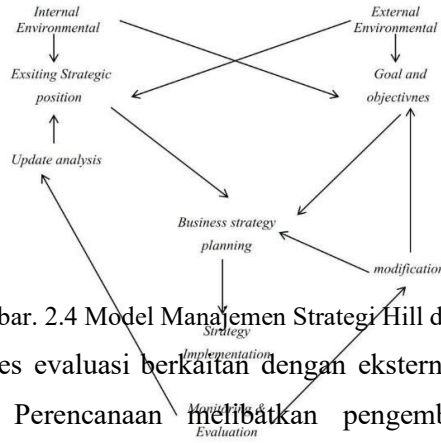
Gambar. 2.3 Model Manajemen Strategi Fred R. David

Model Hill and Jones

Sementara itu Hill dan Jones menyebutkan bahwa proses manajemen strategi erat kaitannya dengan komponen manajemen strategi. Komponen tersebut termasuk pemilihan misi organisasi, analisis lingkungan kompetitif eksternal organisasi dan lingkungan operasi internal, pemilihan bisnis yang sesuai dan strategi tingkat perusahaan serta adanya sistem kontrol.

Fred R. David mengatakan bahwa manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi akan keputusan-keputusan lintas fungsi yang membuat organisasi terpacu untuk mewujudkan tujuan-tujuan lembaganya.[65] Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses evaluasi, perencanaan, dan implementasi dirancang untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

[65]Manajemen strategis sebenarnya memiliki berbagai tujuan yang membuatnya memang perlu untuk dilakukan dan diterapkan. Berikut adalah di antara tujuh tujuan manajemen strategis: (a) Memberi arahan jangka panjang dari tujuan yang hendak dicapai lembaga, (b) Membantu lembaga untuk beradaptasi secara cepat, (c) Menjadikan kinerja lembaga lebih efektif dan efisien, (d) Mengimplementasikan dan meninjau strategi serta keputusan yang telah disepakati dengan lebih efisien dan efektif, (e) Menyusun dan menata strategi yang baru guna melakukan penyesuaian terhadap perkembangan dan dinamika pada lingkungan eksternal, (f) Membantu proses evaluasi ulang pada berbagai aspek kelebihan dan kekurangan, dan mencermati kesempatan dan ancaman dari bisnis perusahaan. (g) membantu proses inovasi pada barang atau jasa agar selalu digemari oleh konsumen. Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik,* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016): 15.



Gambar. 2.4 Model Manajemen Strategi Hill dan Jones

Proses evaluasi berkaitan dengan eksternal dan internal lingkungan. Perencanaan melibatkan pengembangan model bisnis, arahan perusahaan, taktik kompetitif, strategi internasional, akuisisi, dan tindakan kolaboratif. Tahap implementasi membutuhkan kepemimpinan untuk membangun struktur organisasi yang sesuai, berkembang budaya manajemen, kontrol strategis proses, dan mengarahkan organisasi melalui tata kelola perusahaan Manajemen strategis dapat diartikan sebagai rangkaian tindakan dan keputusan fundamental yang dibuat oleh struktural manajemen atas dan diimplementasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah rumah organisasi. Tujuan dari hal tersebut tidak lain adalah demi meraihdan mewujudkan visi misi perusahaan. Baik itu adalah manajemen tertinggi, tingkatan manajemen lain, ataupun bagian operasional mempunyai peran dan tugasnya tersendiri dalam menjalankan *strategic management*. Seluruh eksponen di dalam institusi wajib berpartisipasi dan berkontribusi dalam penyusunan, pengawasan

dan melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Oleh karena itu, tujuan yang hendak diraih pun akhirnya dapat tercapai.

Karakteristik manajemen strategis memiliki ciri yang berbeda dengan lainnya. Pasalnya manajemen tersebut selalu merespon akan dinamika terjadinya perubahan lingkungan sehingga dapat memberikan pengaruh akan implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Beberapa karakteristik manajemen tersebut secara lebih lanjut adalah sebagai berikut; (a) bersifat jangka panjang, (b) bersifat dinamik, (c) manajemen strategik merupakan suatu yang berpadu dengan manajemen operasional, manajemen strategis perlu diprakarsai oleh komponen-komponen pada jajaran manajemen tingkat atas, (e) berorientasi untuk masa depan, (f) harus senantiasa didorong dan diberikan dukungan dalam implementasinya di lapangan oleh semua sumber ekonomi yang tersedia.[66] Manajemen strategis didefinisikan juga sebagai formulasi atas dinamika proses, implementasi, evaluasi dan pengawalan strategi untuk merealisasikan visi secara intens. Manajemen strategi menjadi satu hal yang sangat penting bagi suatu institusi atau perusahaan. Manajemen ini dengan sendirinya memberikan arahan dan tujuan pencapaian yang cukup distingtif terhadap institusi. Sebab banyak juga sebuah lembaga

[66]Nayan Mitra, "Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India", *International Journal of Corporate Social Responsibility* 6 (2021): 3.

yang tidak jelas arahnya disebabkan kesemrawutan tujuan yang hendak dicapainya. Berbagai kepentingan yang menjadi motif berbagai pihak dapat diinventarisi dan direkapitulasi dalam konsep manajemen strategis. Sehingga dengan demikian institusi dapat melakukan antisipasi terhadap berbagai perubahan secara merata termasuk menyuburkan sistem kerja yang efektif dan efisien. Meskipun demikian James Wan dalam pandangan yang lain transformasi manajemen strategis dari format tradisional *strategic planning view* akan lebih baik dan memang sangat perlu untuk diintegrasikan dengan fokus multidimensional.[67]

Di samping itu Fareha Zafar dalam salah satu jurnal penelitiannya mengatakan bahwa manajemen strategis memiliki empat elemen yang menjadi kunci. Di mana kunci tersebut menjadi *core* dalam proses implementasi atau aplikasinya pada institusi atau lembaga. Keempat elemen yang dimaksud oleh Fareha adalah pengamatan lingkungan *(environmental scanning),* formulasi strategi *(strategy formulation),* implementasi strategi *(strategy implementation),* evaluasi dan pengawasan *(evaluation and control).* Pengamatan atau pemindaian lingkungan *(environmental scanning)* adalah Pengamatan lingkungan adalah suatu proses peninjauan ulang faktor lingkungan secara makro dan tingkat mikro guna mengidentifikasi ancaman dan peluang

[67]James Wan, dkk., "Empirical Analysis of Strategic Management in Inter-Governmental Organization", *Administrative Science* 12 (2022): 3

organisasi.[68] Pengamatan lingkungan yang dimaksud dapat berasal dari internal maupun eksternal. Formulasi atau perumusan strategi adalah tahapan proses dengan pemilahan atas tindakan terbaik dari pilihan yang ada, hal ini diputuskan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Implementasi strategi sendiri sebenarnya menyiratkan akan tindakan aktualisasi yang membuat strategi berjalan sebagaimana yang dimaksud atau menempatkan strategi yang dipilih organisasi menjadi tindakan. Implementasi strategi mencakup perancangan struktur organisasi, mendistribusikan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan dan mengelola sumber daya manusia.

[68]Nanang Nuryanta, "The Implementation of Strategic Management", *Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies* 12 (2018): 7-8.

Proses Manajemen Strategis

Strategi Penciutan

Internal

1. Operasional
2. Manajerial

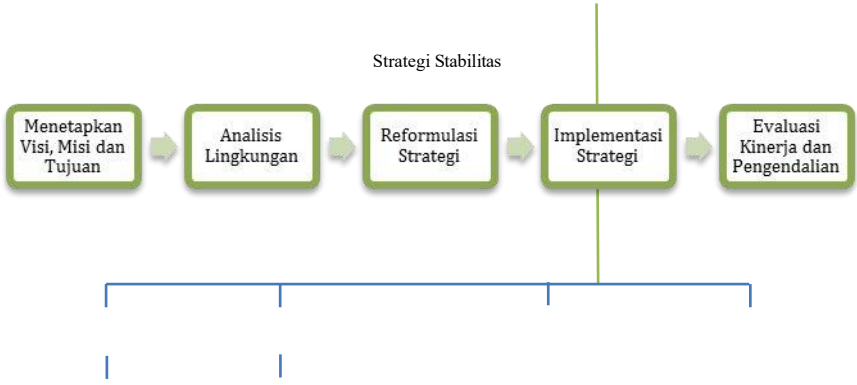
Eksternal

1. Ideologi
2. Ekonomi
3. Politik
4. Teknologi
5. Sosial

Strategi Kombinasi

Strategi Ekspansi

Strategi Stabilitas



Gambar 2.2
Proses Manajemen Strategi Komprehensif

Sedangkan evaluasi strategi adalah langkah terakhir dari rangkaian proses manajemen strategi. Kunci dari kegiatan evaluasi adalah mempelajari pengaruh dari faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja dan segera mengambil langkah remedial/korektif. Langkah evaluasi memastikan bahwa strategi organisasi serta implementasinya memenuhi standar objektivitas organisasi.[69]

Terdapat lima dasar yang menjadi dasar proses manajemen strategi seperti disajikan dalam Gambar 2.2. Kelima dasar tersebut adalah sebagai berikut; (a) menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi, (b) pengamatan lingkungan, (c) perumusan dan pemilihan strategi, (d) implementasi strategi, (e) evaluasi kinerja dan pengendalian atau tindakan koreksi.[70] Penyempurnaan terhadap empat elemen kunci manajemen strategis adalah adanya komponen visi, misi dan tujuan.

[69]Proses manajemen strategis tidak terlibat dalam menjalankan bisnis sehari-hari operasi organisasi, melainkan menciptakan strategi untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Fareha Zafar, dkk., "The Art of Strategic Management- A Key to Success in Corporate Sector", *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* 1 (2013): 17-18

[70]Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi*, 6

J.B. Whittaker mendefinisikan visi sebagai sebuah gambaran akan masa depan yang akan dipilah dan yang akan diaktualisasikan pada suatu saat yang telah ditentukan. Sedangkan Phillip Kotler mendefinisikan visi sebagai pernyataan tentang tujuan organisasi yang dituangkan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, suatu kelompok unit masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang didapat termasuk aspirasi dan cita-cita akan masa depan. Adapun Susanto mengartikan visi sebagai suatu gambaran akan tujuan serta cita-cita di masa mendatang yang harus dimiliki oleh setiap organisasi sebelum disusun dan dirancang perihal bagaimana cara untuk mencapainya.[71]

Berdasarkan beberapa definisi yang diketengahkan oleh penulis di atas, dapat ditarik benang merah bahwa definisi visi ialah pandangan yang jauh ke depan perihal ke arah mana suatu perusahaan akan dibawa atau berisi gambaran cita-cita apa saja yang hendak dicapai oleh institusi. Visi yang dimiliki oleh suatu institusi akan menunjukkan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis, meyakinkan, serta mengandung daya tarik.

Adapun pengertian misi telah banyak dikemukakan oleh para tokoh manajemen. Peter Drucker mengatakan bahwa pada

[71]Di antara beberapa kriteria yang cukup penting dalam membuat visi yang efektif, mencakup beberapa hal sebagai berikut: (a) Merupakan sesuatu yang diinginkan atau dicita-citakan oleh lembaga, (b) Dapat dibayangkan atau ditangkap oleh imajinasi, (c) Memiliki fokus yang baik, (d) Meiliki daya fleksibilitas yang baik, (e) Mampu dikomunikasikan dengan rekan-rekan dilembaga atau institusi, (f) Dapat dicapai secara rasional maupun kalkulasi realitas. Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi,* (Sidoarjo: Zifatama, 2015), 12-13

dasarnya misi adalah alasan yang menjadi dasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan tersebut sekaligus menjadi penentu atas batas dan tujuan aktivitas institusi. Sedangkan menurut Wibisono pengertian misi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan daripada eksistensi suatu organisasi atau institusi yang memuat apa saja yang disediakan oleh institusi tersebut kepada masyarakat, baik itu berupa produk ataupun berupa jasa. Adapun Susanto mengetengahkan pengertian bahwa misi adalah tentang bagaimana menghadirkan cita-cita perusahaan atau organisasi menjadi suatu kenyataan.[72]

Berdasarkan beberapa definisi yang penulis ketengahkan di atas tersebut, dapat ditarik sebuah benang merah atau kesimpulan bahwa pengertian misi adalah pernyataan perihal apa saja yang harus dikerjakan oleh institusi dalam upayanya mewujudkan visi. Misi juga merupakan sesuatu yang nyata untuk direalisasikan serta dapat juga memberikan petunjuk akan garis – garis besar cara pencapaian visi.

Komponen berikutnya dalam manajemen strategis adalah tujuan, di mana tujuan diartikan sebagai hasil terakhir yang dikehendaki organisasi melalui eksistensi dan operasinya.[73] Dari skala waktu biasanya tujuan dibagi menjadi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Tujuan organisasi adalah produk akhir dari aktivitas yang direncanakan. Wheelen and Hunger

[72] Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, 14-15.
[73] Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, 16

menyebutkan beberapa kriteria tujuan dan target yang dapat diputuskan oleh suatu institusi sebagai berikut: (1) Profitabilitas, (2) Efisiensi, (3) Pertumbuhan aset dan penjualan, (4) Kekayaan pemegang saham, (5) Pemanfaatan sumber daya, (6) Reputasi, (7) Kontribusi kepada karyawan [keamanan pekerjaan, upah, (8) Kontribusi kepada masyarakat [pajak yang dibayarkan, partisipasi dalam amal, menyediakan produk atau layanan yang dibutuhkan, (9) Kepemimpinan pasar [pangsa pasar], (10) Kepemimpinan teknologi [inovasi, kreativitas], (11) Kelangsungan hidup (menghindari kebangkrutan), (12) Kebutuhan pribadi manajemen puncak [menggunakan perusahaan untuk kepentingan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk kerabat.[74]

Di antara sebab pentingnya komponen tujuan dalam manajemen strategis adalah sebagai berikut;

a. Tujuan memberikan bantuan dalam mendefinisikan organisasi atau institusi dalam lingkungannya (untuk mengabsahkan dirinya dalam pandangan pemerintah, konsumen sampai masyarakat luas).
b. Tujuan membantu melakukan gerak koodinatif dalam kebijakan dan pengambilan keputusan guna menurunkan potensi pertentangan dalam keputusan.

[74] Nanang Nuryanta, "The Implementation of Strategic Management", 7-8.

c. Tujuan juga menyediakan norma untuk memberikan prestasi organisasi. Tanpa tujuan, organisasi jelas tidak memiliki dasar yang kuat untuk menilai keberhasilan.

d. Tujuan sendiri merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa keberadaan visi, misi dan tujuan memang melengkapi tahapan proses dalam alur manajemen strategi dalam mencapai apa yang dikehendaki institusi. Pun semua tahapan yang dijelaskan di atas idealnya dapat diterapkan secara sistematis. Hal ini tentu untuk menghindari kesemrawutan proses yang dapat menuntun pada situasi yang tidak efektif dan efisien. Terlebih fokus utama yang dituju adalah iklim yang optimal dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.[75]

Selanjutnya, turunan dari Manajemen strategis adalah lahirnya *Market Based View* (MBV) dan *Resource Based View* (RBV). Arif Sugiono mengatakan bahwa penempatan kedua konsep tersebut harus ditempatkan pada posisi yang sama penting dan seimbang tatkala akan mendesain sebuah strategi. Posisi superioritas dari suatu organisasi, berbentuk menjadi berbanding

[75]Sondang Siagian mengatakan bahwa pada dasarnya yang dimakasud dengan strategi bagi sebuah manajemen organisasi dalam tataran umumnya adalah rencana dalam skala yang besar dengan orientasi yang menjangkau masadepan dan ditetakan sedemikian rupa sehingga dari sini organisasi dapat berinteraksi secara efektif dengan komponen-komponen lingkungan yang ada di sekitarnya. Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 17.

lurus atau mempunyai keterkaitan yang kuat dengan ketepatan kedua perspektif tersebut.[76]

Vincent Sabourin mengatakan bahwa dalam teori RBV, sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah penentu utama kinerja. Di samping itu ia juga memiliki kontribusi yang cukup penting pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari perusahaan. Menurut Barney sumber daya yang dimaksud meliputi aset, kemampuan, organisasi, proses, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, yang berada di bawah kendali perusahaan. Seluruh sumber daya tersebut memungkinkan perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.[77] Teori *Resource-Based View* (RBV) pertama kali dikemukakan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Ia mengatakan bahwa perusahaan tidak lain adalah sekumpulan besar sumber daya. Ia berupa aset berwujud atau tidak berwujud yang terikat pada perusahaan. Barney menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan harus memenuhi kriteria VRIN *(Valuable, Rare, Inimitable,* dan *Nonsubstitutable)* untuk mencapai keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* yang berkelanjutan dan menghasilkan kinerja luar biasa *(produce*

[76]Arif Sugiono, "Resource Based View In The Strategic Management Model Framework", *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirasahan* 3 (2018), 195

[77] Vincent Sabourin, "The Resources-Based View and Innovation: Some Research Propositions," *International Journal Of Business Management And Economic Review* 3 (2020), 83

extraordinary performance). Namun *firm capability* di atas sebenarnya tidak menjamin suatu organisasi atau institusi dapat dan mampu beradaptasi secara terus menerus. Terlebih ia hidup atau berdiri di tengah lingkungan yang sangat dinamis dan selalu memberikan ancaman sekaligus peluang. Oleh karena itu harus dibutuhkan sebuah *dynamic capability* untuk menghasilkan *sustainable competitive advantage.*

7. Manajemen Strategik Dalam Perspektif Islam

Setiap organisasi menggunakan perencanaan strategis untuk menetapkan program apa yang menjadi skala prioritas, perencanaan sangat membantu agar organisasi bisa lebih fokus memperhatikan sumber daya yang dimiliki sehingga mampu memperkuat jalanya organisasi. Perencanaan strategis penting untuk memastikan bahwa para karyawan dan juga pemangku kepentingan lainnya bekerja secara bersama sama menuju tujuan yang diinginkan. Tujuan bersama ini akan membentuk kesepakatan seputar hasil-hasil yang diinginkan. Ini juga membantu organisasi menilai dan menyesuaikan arahnya dalam menanggapi lingkungan yang berubah.

Definisi lain untuk "perencanaan strategis" adalah sebuah upaya disiplin yang membutuhkan keputusan dan tindakan mendasar yang akan menentukan apa itu organisasi, siapa orang yang dilayaninya, apa yang dilakukan oleh organisasi dan mengapa

melakukannya. Perencanaan strategis menempatkan fokus pada masa depan dan menjadi pedoman bagi organisasi. Dengan demikian, perencanaan strategis yang efektif nantinya akan memberi arah kebijakan dan juga langkah-langkah untuk kemajuan, tetapi juga bagaimana mengetahui keberhasilannya.

Manajemen strategik juga telah menjadi salah satu kajian yang terus di kembangkan dan diimplementasikan di dunia pendidikan. Tidak hanya pendidikan umum akan tetapi pendidikan yang berbasis Islam turut mengadopsi dan mengimplementasikan teori ini. Sebagaimana diketahui bahwa sejarah awal manajemen strategik atau kata strategik merupakan kata yang timbul dari seni peperangan. Di mana para jenderal melakukan strategi perang agar dapat memenangkan peperangan. Dari sejarah ini kita dapat belajar dari sejarah peperangan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW, mulai dari perang Badar, Uhud, Khandaq dan peristiwa peperangan lainya.

a) Perencanaan Strategik

Setiap organisasi menggunakan perencanaan strategis untuk menetapkan program apa yang menjadi skala prioritas, membantu untuk lebih fokus pada sumber daya yang dimiliki dan bisa memperkuat jalanya organisasi. Perencanaan strategis penting untuk memastikan bahwa para karyawan dalam organisasi dan juga pemangku kepentingan lainnya bekerja secara bersama sama menuju tujuan yang diinginkan. Tujuan bersama ini akan

membentuk kesepakatan seputar hasil-hasil yang diinginkan. Ini juga membantu organisasi menilai dan menyesuaikan arahnya dalam menanggapi lingkungan yang berubah.

Definisi lain untuk "perencanaan strategis" adalah sebuah upaya disiplin yang membutuhkan keputusan dan tindakan mendasar yang akan menentukan apa itu organisasi, siapa orang yang dilayaninya, apa yang dilakukan oleh organisasi dan mengapa melakukannya. Perencanaan strategis menempatkan fokus pada masa depan dan menjadi pedoman bagi organisasi. Dengan demikian, perencanaan strategis yang efektif nantinya akan memberi arah kebijakan dan juga langkah-langkah untuk kemajuan, tetapi juga bagaimana mengetahui keberhasilannya.

b) Perencanaan Strategi dalam Pandangan Islam

Al-Qur'an berkali-kali mengingatkan kita bahwa Allah S.W.T adalah sebaik-baik perencana. Misalnya, Allah menegaskan tentang rencana-Nya atau tanda-tanda rencana sempurna-Nya di dalam Al-Qur'an:



ـتِ لَ تَخي لَ الَتَ خا لَ خَتُّاخُ خَ لّل وتُّوّاً خَنَّ لَ الَتَ ثُ خِلْ مْ قُ لِن مَ

“Tidakkah kamu perhatikan bahwa Allah menurunkan hujan dari langit, lalu Kami tumbuhkan dengan air itu buah-buahan yang bermacam-macam warnanya? Dan di pegunungan terdapat bidang-bidang, putih dan merah dengan corak yang berbeda-beda dan [beberapa] sangat hitam. Dan di antara manusia dan makhluk bergerak dan ternak yang sedang merumput ada berbagai warna yang serupa. Hanya orang-orang yang takut kepada Allah, dari antara hamba-hamba-Nya, yang memiliki pengetahuan. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa dan Maha Pengampun.” (Al-Faatir: 27-28)

Dalam ayat ini Allah SWT mengacu pada pembuatan lingkungan alam secara hati-hati sebagai salah satu tanda-tanda-Nya. Rencana-Nya mencakup segala sesuatu di alam raya ini. Sesempurna apapun rencana seseorang, Allah adalah sebaik baik Perencana dan Penentunya. Namun, kenyataan bahwa perencanaan dari Allah S.W.T seharusnya tidak menghalangi kita untuk melakukan usaha dan ikhtiar dalam setiap perbuatan kita. Dalam konteks organisasi ini, kita harus mengakui keagungan-Nya dalam melakukan sebuah perencanaan.

Dalam peristiwa hijrah Nabi Muhammad SAW dari Makkah ke Madinah juga mencerminkan nilai perencanaan strategis. Nabi Muhammad SAW menandatangani perjanjian Hudaibiyah yang diilhami oleh petunjuk Allah S.W.T, yang menjadi kemenangan nyata bagi umat Islam dan memberikan strategi

yang sangat dibutuhkan dalam jangka pendek. Kejadian lainnya adalah saat perang dengan menguras sumur di Badar, menempatkan pemanah Muslim di perbukitan Badar dan menggunakan parit sebagai teknik pertahanan di Khandaq. Semua ini bisa menjadi bukti dari Nabi dalam implementasi perencanaan strategis.

c) Manajemen Strategis dalam Perencanaan Strategis

Dalam lingkungan eksternal, manajemen strategis akan menentukan perilaku organisasi dalam menanggapi setiap situasi yang terjadi. Peran, proses, struktur, dan keputusan internalnya harus diperhatikan untuk menjamin organisasi berfungsi dengan baik dan mampu mencapai tujuannya.

Perumusan strategi dan implementasi strategi harus diwujudkan bersama agar manajemen strategis berhasil. Perencanaan strategis yang maksud merupakan bagian dari perumusan strategis. Akibatnya, pertimbangan penting untuk pemikiran strategis harus dibangun dalam segala tindakan yang diambil untuk memastikan program terimplementasi dengan baik. Organisasi harus selalu menyadari secara strategis dan bertanya bagaimana tindakan atau kegiatan ini berhubungan dengan strategi keseluruhan dan bagaimana itu mengarah pada tujuan akhir yaitu untuk mengabdi kepada Sang Pencipta.

Pertama-tama, kita harus memahami terminologi perencanaan strategis. Manajemen dipandang sebagai proses menuju tujuan

organisasi dengan terlibat dalam empat transaksi utama perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, memimpin *(leading)* dan mengendalikan *(controlling)*. Perencanaan merupakan salah satu unsur yang diperlukan untuk memiliki organisasi yang utuh dengan perencanaan yang sistematis dan pengembangan proses. "Perencanaan dapat diartikan sebagai pandangan jauh ke depan dalam merumuskan dan melaksanakan program dan kebijakan". Perencanaan realistis dimulai dengan identifikasi kebutuhan dan hasil". Untuk memiliki rencana yang baik, penting untuk menetapkan tujuan, membuat rencana dan merancang strategi untuk memastikan pencapaian perencanaan. Jadi, bagian pertama untuk membuat perencanaan strategis adalah dengan membuat visi, misi, dan tujuan. Ketiga bagian komponen ini memiliki pandangan target dan segmentasi yang berbeda. Memahami istilah-istilah ini tidak hanya akan mengarahkan organisasi atau manajemen untuk mendapatkan makna konseptual yang terkait dengannya, tetapi juga akan saling melengkapi dalam banyak hal. Metode ini akan mempengaruhi bisnis yang memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan bisnis jangka pendek dan jangka panjang termasuk kinerja dan prosesnya.

Perspektif Islam memiliki pandangan dan pemahaman yang unik dalam menciptakan ketiga komponen ini. Islam tidak hanya berfokus pada profitabilitas dan proses operasional tetapi juga

berfokus pada nilai-nilai inti dan filosofi nilai-nilai Islam yang tercantum dalam kitab suci Al-Quran dan Hadits. Oleh karena itu, perencanaan harus menjadi pusat kehidupan masyarakat dalam semua aktivitas moral, sosial, politik, dan ekonominya.

Secara harfiah, visi diartikan sebagai gambaran atau konsep bagi organisasi. Ini juga didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat dari seorang manajer tentang tindakan spesifik untuk organisasi bisnis. Sederhananya, visi mengacu pada di mana organisasi ingin berada di masa depan. Untuk mewujudkan visi dalam perspektif Islam, harus dilandasi dengan perintah Al-Qur'an, ajaran Nabi Muhammad SAW yang berupa Hadits serta amalan manusia dalam berorganisasi.

Pernyataan visi dibuat untuk memberikan karyawan mereka dan organisasi arah yang jelas dari perusahaan. Prinsip sukses dalam perspektif Islam adalah menaati Allah dan Rasul-Nya, Nabi Muhammad dengan menginginkan pahala akhirat. Dengan demikian, cara terbaik untuk membuat perencanaan strategis pada visi adalah untuk mendapatkan reputasi dunia tetapi dengan niat untuk mendapatkan ridho Allah. Ini penting karena tindakan dan usaha kita pada organisasi akan disebut sebagai ibadah. Sebagaimana Allah sebutkan dalam Al-Qur'an:

إِتَّقِ تلا لَّخكِل تِ ضْ تالونَ وُّنَ لَ الْتَ ظِلِ ذٰ كَ لَّ مَ اَ ثُّ تا لَ لخ تثْ تَوُّنَ لَ الْتَ

خُّنَ لَ الْتَ تجخِلْ مث خُه تسا تَ لْ تسوْ لن تن)لْحخث:18)

Artinya: *"Wahai orang-orang yang beriman.. Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan".*

Kata ٱلسَّاعَةَ dalam Tafsir Munir karya Wahbah Zuhaily dimaknai sebagai hari kiamat yang samar (kita tidak akan tahu karena ke agungan hari itu). Dari ayat ini kita diberi penjelasan untuk terus bertakwa kepada Allah dengan mengerjakan semua perintahnya dan menjahui larangannya. Kita juga diberi petunjuk untuk melakukan muhasabah sebelum datangnya hari hisab (perhitungan)12. Kata ini memberikan makna yang lebih dalam terkait visi dan misi organisasi agar dapat menuju tujuan yang lebih agung, yakni akhirat. Hadits yang diriwayatkan oleh Ibn Mubarak, juga menjelaskan:

خَيْرًا لَهُ بِهِ فَإِنْ كَانَ شَرًّا فَلْيَنْتَهِ عَنْهُ

ذات تن تا رَبَّ اتالَتَ خب (ةِ الِمَ)

"Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, jika perbuatan itu baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah" (HR Ibnu Mubarak).

Perencanaan strategis adalah sebuah *process inputs*, *activities*, *outputs* dan *outcomes*. Proses ini, seperti semua proses pada umunya, tentu memiliki kendala. Baik kendala yang bersifat

formal atau informal. Perencanaan strategis memberikan masukan untuk pemikiran strategis, menuju pembentukan strategi yang sebenarnya. Hasil akhirnya adalah strategi organisasi, termasuk analisis lingkungan dan situasi kompetitif, kebijakan panduan tentang apa yang ingin dicapai organisasi, dan inisiatif kunci atau rencana aksi untuk mencapai kebijakan panduan.

Setiap bisnis atau organisasi di dunia ingin memaksimalkan keuntungan dan berusaha memberikan kekayaan tertinggi kepada pemangku kepentingan mereka. Namun, untuk mencapai kekayaan dan juga keuntungan tersebut, kita perlu memiliki rencana yang strategis dan perlu bagi kita untuk mengembangkan, memantau, dan memelihara perencanaan strategis tersebut. Untuk mencapai tujuan itu harus ada usaha dan dalam Islam juga diwajibkan bagi kita untuk berusaha, Sebagaimana Allah SWT telah sebutkan dalam Al Quran:

.... تَ تاا ّ ومَ لّ ٌ لن وَ ات ووك لَ تَ تاا تَبُ وم لَ تَل وب اتالَتَ ول لنّ توَّن

لّ التَ خَنَّ لّ التَ تاخَلِ وَ لّل ختا حُ

"... Apa yang diberikan oleh Rasul kepadamu maka terimalah dia. Dan apa yang dilarang olehnya untuk kamu tinggalkan; dan

bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah sangat keras kalimat-Nya." (QS. al-Hasyr: 7)

Menurut Tafsir Imam Ibnu Katsir, .."Dan apa pun yang diberikan Utusan kepadamu, ambillah; dan apa saja yang dilarangnya bagimu, jauhilah (darinya). Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat keras hukumannya.

Sebenarnya, setiap perencanaan strategis yang kita buat harus melibatkan dan dapat didefinisikan, implementasi, pemantauan, dan evaluasi (yang pada akhirnya akan menyediakan data yang akan digunakan dalam Upaya perencanaan dan implementasi di masa mendatang). Perencanaan strategis, langkah pertama yang penting dalam pengembangan sistem akuntabilitas berbasis hasil (dapat dipercaya). Namun, proses ini tampak sistematis dan rasional, sering kali berulang dan berkembang secara substansial dari waktu ke waktu.[78]

B. Kajian Pustaka

Peneliti berupaya melakukan penelusuran dan pengkajian terhadap beberapa sumber referensi dan literatur yang memiliki hubungan dan keterkaitan dengan penelitian yang tengah penulis lakukan. Hal ini tidak lain dimaksudkan agar proses, tujuan maupun fokus penelitiannya bukan suatu bentuk repetisi atau bahkan saduran dari kajian terdahulu. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

[78]Raymond Dionysus and Agus Zainul Arifin, "Strategic Orientation on Performance: The Resource Based View Theory Approach", *Jurnal Akuntansi* 1 (2020), 134

terhadap manajemen strategi pengembangan Universitas Selamat Sri sebagai institusi Pendidikan Tinggi yang didirikan oleh Yayasan Wakaf Selamat Rahayu (YWSR), Kendal. Lembaga ini adalah salah satu lembaga Yayasan wakaf yang bergerak dalam bidang pendidikan dan sudah mencapai taraf cukup stabil dengan unit-unit pendidikan yang ada di dalamnya. Adapun beberapa penelitian yang menjadi kajian pustaka dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pertama penelitian disertasi yang dilakukan oleh Muhammad Irfan Syahroni dengan judul Integrasi Kurikulum Pesantren ke dalam Kurikulum Perguruan Tinggi (Pengembangan Model Kurikulum Rumpun Mata kuliah al-Qur'an – Hadits pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Institut Agama Islam Hamzanwadi Pancor Lombok Timur). Penelitian yang dilakukan oleh Irfan tersebut meneliti deskripsi kurikulum rumpun mata kuliah dari al-Qur'an – Hadits yang diimplementasikan pada MDQH NW Pancor dan Prodi PAI IAIH Pancor. Tidak hanya itu, Irfan juga mengkaji bagaimana pandangan stakeholders pendidikan akan format kurikulum tersebut. Metode penelitian yang dipakai peneliti dalam hal ini uniknya adalah memakai metode R&D sehingga hasilnya adalah sebuah produk. Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa MDQH menurutnya menjadi pagar kuat dalam doktrin paham ahl as-sunnah wa al-jama'ah dalam kehidupan masyarakat. Kurikulum tersebut juga dijadikan sebagai fasilitas untuk melakukan peningkatan kemampuan mahasiswa dalam membaca dan mempelajari kitab

kuning (turats). Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Irfan dengan peneliti dalam hal ini adalah kesamaan tema penelitian yang diambil. Yakni perihal pendidikan tinggi yang berada dalam lingkup pesantren berikut relasi di antara keduanya. Namun titik perbedaannya adalah dalam peneliti tidak mengkaji bagaimana eksistensi dari suatu mata kuliah pada Prodi tertentu, melainkan soal bagaimana strategi pengembangan yang diimplementasikan pada institusi tersebut.

Kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Hanif dan Hasan Baharun dengan judul Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Menggagas Interkoneksi Agama dan Sains. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hanif bahwa penelitian tersebut hendak mengetengahkan strategi perguruan tinggi berbasis pesantren dalam agenda interkoneksi agama dan sains. Perguruan tinggi dengan berbasis pesantren yang dimaksud adalah Sekolah Tinggi Teknologi dan Sekolah tinggi ilmu Kesehatan Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Pendekatan yang diambil oleh penulis jurnal adalah pendekatan integratif dan interkonektif keilmuan, karena memang sedari awal hendak menggagas integrasi dan interkoneksi agama dan sains. Teori yang diambil adalah teori integrasi interkoneksi cendekiawan muslim Amin Abdullah. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan interkoneksi agama dan sains dalam upaya menikahkan dua diskursus keilmuan yang berbeda adalah langkah yang terbilang strategis untuk mencipta iklim pembelajaran yang holistik. Kesamaan penelitian

yang dilakukan oleh Hanif dan Hasan dalam hal ini adalah tema tentang kajian eksistensi perguruan tinggi berbasis Kepesantrenan. Terlebih objek yang diambil adalah perguruan tinggi dengan program-program studi ilmu umum. Letak perbedaan dengan penelitian yang tengah dilaksanakan oleh peneliti berada pada fokus yang diambil. Di mana peneliti lebih mengambil fokus strategi pengembangan dari perguruan tinggi yang memiliki format basis Kepesantrenan.

Ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Sholikah, Fatah Syukur dan Mahfud Junaedi dengan judul "*Islamic Higher Education Branding in The Coastal Area Perpective of Hermawan Kertajaya's PDB Triangle Theory*". Penelitian tersebut menangkap strategi yang diterapkan dalam membangun *brand* pergruan tinggi keagamaan Islam swasta IAINU Tuban dan IAI TABAH di Paciran Lamongan. Teori yang dipakai oleh para peneliti dalam jurnal tersebut adalah teori PDB Triangle yang digagas oleh Hermawan Kertajaya. Hasil dari penelitian tersebut mengetengahkan langkah-langkah yang diambil oleh dua institusi tersebut dalam melakukan *branding* institusi dengan memperjelas *icon* kampus (*positioning*), membuat ciri khas kampus (diferensiasi) dan membuat *motto* masing-masing institusi (*branding*). Kesamaan penelitian di atas dengan apa yang tengah peneliti kerjakan adalah tema penelitian yang mengupas eksistensi perguruan tinggi yang berada dalam lingkungan pesantren. Kemudian fokus yang diambil juga hampir mirip yakni tentang

bagaimana institusi tersebut melakukan *branding* terhadap dirinya untuk mendapatkan pasar lebih banyak. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada fokus inti penelitian di mana peneliti lebih mengambil strategi pengembangan dan dilaksanakan di Universitas Selamat Sri Kendal.

Keempat penelitian disertasi yang dilakukan oleh Mohamad Ziaulhaque dengan judul Manajemen Pesantren (Studi Kasus Lembaga Pendidikan Attaqwa Bekasi). Masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana implementasi manajemen mutu pada Lembaga Pendidikan Attaqwa Bekasi, menelaah faktor-faktor pendukung dan penghambat akan implementasi manajemen mutu serta bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh lembaga Attaqwa dalam merespon persoalan tersebut. Teori yang dipakai oleh Ziaulhaq dalam penelitiannya tersebut adalah teori *Total Quality Manajemen* yang ditargetkan pada sisi mutu lembaga pendidikan tersebut. Dalam hal ini penelitian disertasi yang dilakukan oleh Ziaulhaq memiliki kesamaan dengan penelitian yangt tengah dilakukan oleh penulis yakni sama-sama meneliti manajemen lembaga pendidikan. Hanya bedanya adalah jenjang lembaga pendidikan yang peneliti ambil adalah meskipun sama-sama dalam dunia Kepesantrenan namun peneliti mengambil jenjang pendidikan tinggi dalam pesantren. Kemudian lokasi penelitian yang diambil penulis adalah pesantren wakaf yang didirikan oleh Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal.

Kelima adalah penelitian disertasi yang dilakukan oleh Sumanto yang berjudul Manajemen Transformasional Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Provinsi Jambi (Studi Pondok Pesantren Sa'adatuddaren Kota Jambi, Pondok Pesantren Al-Baqiyatus Shalihat Tanjung Jabung Barat, Pondok Pesantren Zulhijjah Kabupaten Batang Hari). Dalam penelitiannya, Sumanto hendak menjawab rumusan masalah mengapa manajemen kepemimpinan transformasionalis kiai belum sepenuhnya dapat mengembangkan pondok pesantren salafiyah menjadi khalafiyah di Provinsi Jambi, hendak mengetahui bagaimana manajemen kepemimpinan transformasionalis kiai serta bagaimana pengembangan pondok pesantren dari salafiyah menjadi khalafiyah. Teori yang dipakai oleh Sumanto dalam menganalisis data-data penelitian tersebut adalah teori Manajemen kepemimpinan transformatif. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang tengah dilaksanakan oleh penulis dalam tema yang sama yakni manajemen pendidikan di pondok pesantren. Begitu juga teori yang dipakai oleh Sumanto berada dalam rumpun yang sama dalam lingkup manajemen pendidikan Islam. Namun perbedaannya adalah terletak pada jenis manajemen yang diambil dan jenjang yang diteliti, di mana peneliti lebih mengambil sudut manajemen strategi pengembangan dengan objek penelitian di Pondok Pesantren Modern Selamat Batang yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal pada jenjang perguruan tingginya

Universitas Selamat Sri.

Keenam adalah penelitian disertasi yang dilakukan oleh Farida Musyrifah dengan judul Model Pengembangan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Kasus di Universitas Sains Al-Qur'an [UNSIQ] Jawa Tengah Wonosobo. Masalah yang diteliti oleh Farida dalam penelitian ini adalah latar belakang pendirian Universitas Sains Al-Qur'an Wonosobo. Selain itu ia juga meneliti model keilmuan dan karakteristik pengembangannya. Pendekatan yang diambil oleh Farida dalam penelitian ini adalah pendekatan historis, sosiologis dan filosofis. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya kesinambungan dan perubahan yang cukup signifikan dalam sejarah pendirian dan pengembangan UNSIQ dengan tetap menjaga pengajaran Tahfizh al-Qur'an sebagai ciri khasnya. Model pengembangan keilmuan yang berkembang adalah model pengembangan keilmuan integratif antara kampus dan pesantren. Kesamaan penelitian Farida dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengembangan Perguruan Tinggi. Adapun perbedaannya terletak pada fokus penelitian yang diambil, di mana penulis lebih berfokus pada strategi pengembangan bukan pada model pengembangan keilmuan

C. Kerangka Berpikir

Kehadiran pesantren memasuki era modern dihadapkan pada berbagai kendala dan tantangan. Modernisasi pendidikan Islam mengajak para stakeholders pesantren untuk beradaptasi dengan

situasi-situasi paling mutakhir dalam dunia pendidikan. Walhasil tidak sedikit lembaga pesantren yang mengalami marginalisasi atau bahkan berujung pada kondisi *collapse* karena tidak mampu melakukan adaptasi. Beberapa lembaga pendidikan Islam tradisional yang tidak kuat menahan gempuran modernitas misalnya seperti surau di Minangkabau. Sampai saat ini surau yang masih berfungsi sebagaimana mestinya dalam tataran yang ideal dapat terhitung jumlahnya dengan jari.

Perubahan sosial yang merambat pada dunia pendidikan Islam, utamanya pesantren, mengharuskan institusi tersebut melakukan audit internal akan pola keorganisasiannya. Melakukan peninjauan ulang perihal relevansi semua produk-produk pendidikannya bahkan termasuk kelembagaannya akan tantangan-tantangan realitas terbaru. Sebab sejak awal mula berdirinya, pesantren didirikan atas dasar pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Bukan saja pendidikan dalam perspektif kekayaan kognisinya, namun juga keluhuran moralitasnya. Bila pesantren sudah menjadi lembaga yang *expired* dan mengalami kemandulan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat maka sudah dapat dipastikan eksistensi dari institusi tersebut tidak akan berusia lama.

Manajemen adalah elan vital pertama yang harus ditilik ulang dalam tubuh pesantren. Diskursus manajemen organisasi pesantren telah banyak diteliti dalam isu pesantren dan perubahan sosial. Kepemimpinan dalam tubuh pesantren juga menjadi isu yang tidak tertinggal dibahas dalam bahasan manajemen pesantren. Lebih dari

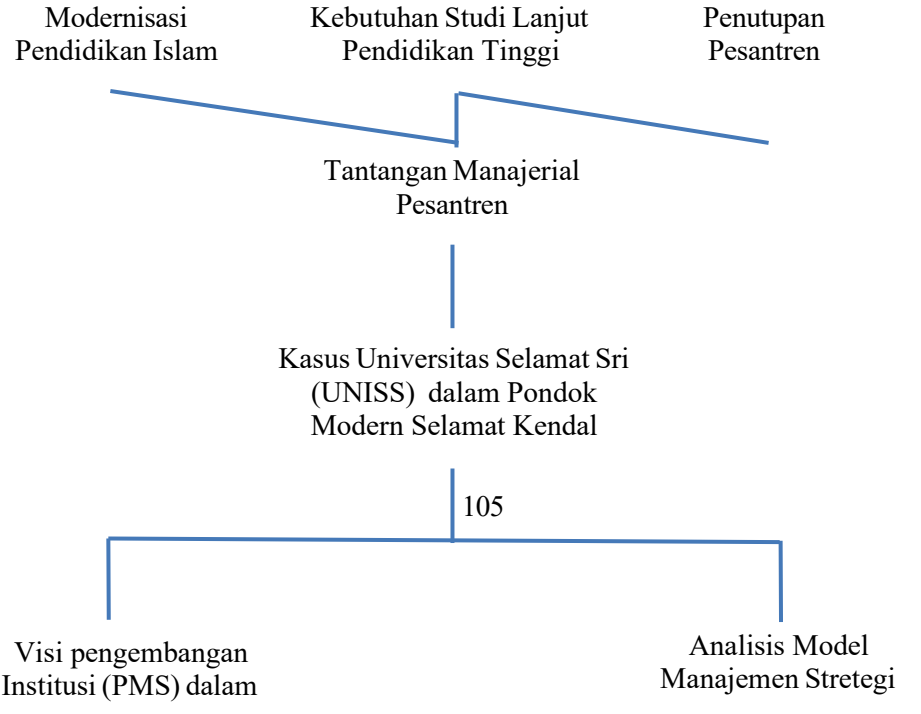
itu, isu-isu manajerial lain juga mulai banyak dibahas dalam agenda persiapan pesantren menaklukkan arus modernisasi pendidikan Islam.

Secara umum respon pesantren terhadap isu modernisasi pendidikan Islam terbagi ke dalam beberapa sektor. Pertama adalah modernisasi pendidikan Islam dalam sektor sarana prasarana dan berbagai kelengkapan fasilitas lainnya yang dimiliki oleh pesantren. Termasuk dalam bidang garapan bagian pertama ini adalah isu-isu pesantren dan teknologi yang lebih bersifat kekinian. Kedua adalah modernisasi pendidikan Islam dalam bidang kurikulum yang mulai memadukan antara kurikulum Kepesantrenan dengan kurikulum nasional. Pembelajaran di dalam pesantren tidak hanya seputar kitab-kitab kuning klasik namun juga mulai mempelajari khazanah kitab-kitab pesantren terbaru dan buku-buku daras keilmuan nasional terbaru. Ketiga adalah modernisasi pendidikan Islam dalam bidang kelembagaan yang membuat pesantren mendirikan program-program pendidikan umum seperti MTs/SLTP dan MA/SLTA. Bahkan sebenarnya yang terbaru dan masih dalam tahap pengujian adalah pendirian program Pendidikan Tinggi yang sudah mulai banyak dibangun di beberapa pesantren populer. Sebut saja misalnya kampus Universitas Darussalam Pondok Modern Darussalam Gontor, Sekolah Tinggi Teknik Nurul Jadid Probolinggo, Universitas Sains Al-Qur'an Wonosobo dan lain-lain.

Langkah penelitian ini dimulai dengan melakukan inventarisasi berbagai problematika yang berada di sekitar Perguruan

Tinggi yang didirikan dalam komplek Pesantren. Selanjutnya, dilanjutkan identifikasi karakteristik manajemen yang diterapkan dalam institusi tersebut. Motif pendirian Perguruan Tinggi ditelaah dan digali untuk melihat korelasinya dengan tantangan dan agenda dari modernisasi pendidikan Islam yang ada dalam tubuh Pesantren.

Berikutnya penelitian merambat pada strategi pengembangan yang diambil oleh *stakeholders* Pesantren dalam mengembangkan institusi. Oleh karena banyaknya masalah-masalah yang dihadapi yang datang baik dari ruang internal maupun ruang eksternal. Pengambilan strategi tersebut menjadi titik kunci utama dari penelitian ini yang selanjutnya akan lebih dideskripsikan secara mendalam dan komprehensif. Sebagai kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah ditemukannya model strategi pengembangan perguruan tinggi di pondok pesantren. Kerangka berpikir penelitian ini dapat diamati pada Gambar 3.1



Gambar 3.1.
Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III
STRATEGI PENGEMBANGAN PONDOK MODERN SELAMAT KENDAL DALAM MENCAPAI KEBERLANJUTAN

A. Profil Pondok Modern Selamat, Kendal Jawa Tengah

Pondok Modern Selamat (PMS) Kendal menjadi salah satu pondok pesantren modern terbesar di Jawa Tengah. Pondok Modern Selamat atau yang biasa disebut dengan "PMS" merupakan lembaga pendidikan Islam dibawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu.yang memiliki cita cita untuk ikut berkontribusi dalam mencerdaskan anak bangsa. Lembaga Pendidikan Islam dengan corak nasional-religius yang berupaya untuk menyeimbangkan ilmu agama dan ilmu umum.

Lembaga pendidikan Islam ini memiliki gedung-gedung yang megah di pinggir salah satu titik jalan utama Pantura Kendal–Semarang. Siapa pun yang tengah melintas di ruas atau jalur tersebut pasti akan melihat sebuah tulisan dengan huruf-huruf yang cukup besar bertuliskan Pondok Pesantren Modern Selamat Kendal. Beberapa gedung megah yang menjadi unit kegiatan belajar di dalam Pesantren dapat dilihat dari luar atau bahkan dari dalam kaca kendaraan.[1] Gambaran Pondok Pesantren Modern Selamat dapat dilihat pada Gambar 3.1.

[1]Hasil Observasi Pondok Modern Selamat Kendal pada tanggal 17 April 2023 pukul 10.15 WIB.



Gambar 3.1.

Salah satu gedung Pondok Modern Selamat Kendal

Secara geografis Pondok Pesantren Modern Selamat dapat dikatakan strategis karena terletak di kota Kendal. Lebih tepatnya pondok pesantren ini beralamat di Pondok Modern Selamat memiliki tiga kampus dengan lokasi yang berbeda. Lokasi yang pertama berada di Jl. Soekarno Hatta Km.3 Desa Jambearum Kec. Patebon Kab. Kendal. Meskipun demikian, karena perkembangan lembaga yang cukup pesat, Yayasan Wakaf Selamat Rahayu juga mendirikan dua kampus Pondok Modern Selamat berikutnya di dua lokasi yang berbeda. Lokasi kampus Pondok Modern Selamat 2 terletak di Jl. Raya Batang-Semarang Km.14 Desa Clapar Kec. Subah Kab. Batang dengan luas area Pondok Pesantren tersebut mencapai kisaran 48 Hektar. Adapun lokasi kampus Pondok Modern Selamat 3 terletak di Jl. Kutosari, Gringsing - Batang.[2]

[2] Profil Pondok Modern Selamat Kendal dan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu

Ketiga lokasi tersebut sejatinya adalah wilayah strategis di wilayah Kendal dan Batang.

Sisi strategis lokasi-lokasi yang dipilih oleh Yayasan Wakaf Selamat Rahayu dapat dilihat dari akses menuju ke lokasi yang sangat mudah untuk dijangkau. Misalnya saja jarak dari Alun-alun Kabupaten Kendal menuju lokasi Pondok Modern Selamat di Jl. Soekarno-Hatta Patebon hanya berjarak kurang lebih 3Km. Ditambah lagi banyak mode transportasi yang bisa dipakai dan tersedia mulai dari transportasi pribadi ataupun umum. Akses jalan menuju ke Pondok Modern Selamat telah mengalami beberapa perbaikan termasuk perbaikan dengan aspal sehingga jalan menuju ke Pondok lebih mudah. Terlebih lokasi kampus-kampus Pondok Modern Selamat hampir semuanya berada tidak jauh dari jalan utama arus transportasi nasional. Menurut penulis, ini adalah satu diantara keunggulan strategis yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Modern Selamat.[3] Sementara dibanyak tempat, lokasi lembaga pendidikan Islam banyak yang terdapat di pinggiran dan tidak jarang berada di pelosok. Hal ini tentu sedikit banyak akan menyulitkan para santri dan keluarga santri yang akan melakukan kunjungan.



(YWSR), (2022)

3

endal-Batang",

Gambar 3.2. Peta Universitas Selamat Sri, Kendal Tahun 2023



Gambar 3.3. Peta Universitas Selamat Sri Kampus II Batang 2023

Secara historis, Bapak H. Slamet Soemadyo resmi mendirikan Pondok Pesantren Modern Selamat pada tanggal 27 Maret 1992

yang bertepatan dengan tanggal 22 Ramadlan 1412 H. Sebagaimana lazimnya manajemen pesantren modern, pendirian Pondok Pesantren Modern Selamat didirikan di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu.[4] Adapun Latar belakang didirikannya Pondok Pesantren Modern Selamat, Bapak H. Selamat Soemadyo selaku pendiri Pondok menerangkan dengan cukup rinci dalam beberapa sesi acara briefing dan pengarahan didepan semua jajaran pengurus yayasan. Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Bapak Dul Rokhman mengatakan bahwa karena angka pertumbuhan dan perkembangan manusia yang cukup pesat khususnya di Kendal-Batang, oleh karenanya perlu diimbangi dengan peningkatan mutu pendidikan agama yang dilandasi dengan sikap dewasa dalam bertindak. Tujuan dari pandangan tersebut tidak lain adalah agar manusia tidak menjadi individu yang mudah terbawa arus kehidupan yang semakin sulit dan penuh persaingan yang tidak sehat. Maka Pondok Modern Selamat mengambil posisi dengan mencoba menumbuhkan harapan dengan peranan agama manusia yang cenderung lebih baik, entah itu dalam konteks individu maupun sosial. Dalam pelaksanaannya Pondok Pesantren Modern Selamat tidak diwarnai dengan kepentingan golongan termasuk

[4] Yayasan Wakaf Selamat Rahayu secara resmi didirikan pada tanggal 2 Mei 1992, Akte Notaris Nomor 1 tanggal 2 Mei 1992. Perubahan terakhir tanggal 15 Januari 2007, Akta Notaris Nomor 1 tanggal 15 Januari 2007, dengan kantor di Jl. Soekarno-Hatta Km. 3, Kendal, Jawa Tengah, telpon (0294) 381882, SK Menteri Hukum dan HAM RI Nomor C-191.HT01.02.TH 2007. Hasil dokumentasu pada tanggal 17 April 2022.

pembiayaannya serta kehidupan yang ada dalam lingkungan pondok.[5]

Pondok Pesantren Modern Selamat sebagai lembaga pendidikan tentu tidak mau ketinggalan mengambil bagian dalam pembangunan nasional. Pesantren ini memulai kiprahnya pada awal tahun pendirianya dengan menyelenggarakan pendidikan tingkat menengah yaitu Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Animo masyarakat saat itu yang cukup tinggi menjadikan Pondok Pesantren Modern Selamat sebagai salah satu rujukan lembaga pendidikan khususnya di Kota Kendal. Sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945, Pondok Pesantren Modern Selamat ingin memberikan perannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Adapun visi pengembangan yang diusung oleh PMS sendiri adalah sebagai berikut:

1. **Terwujudnya Manusia yang Beriman dan Bertaqwa.**

Para *founding fathers* Pondok Modern Selamat dalam beberapa kesempatan, bahkan dalam intensitas yang sering, senantiasa mempromosikan nilai-nilai iman dan taqwa sebagai landasan dan acuan dalam setiap langkah para seluruh anggotanya. Di mana prinsip tersebut juga ditransmisikan pada para santri yang ada di dalam pondok. Urgensi akan iman dan taqwa yang dijadikan landasan tersebut berfungsi pula sebagai energi moral normatif

[5] Hasil wawancara dengan Bapak H. Slamet Soemadyo selaku Pendiri Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 17 Februari 2023.

untuk membekali segenap keluarga besar Pondok Modern Selamat dalam menjalankan aktivitas setiap hari. Sebagaimana ditegaskan oleh Pak Dul Rokhman ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu.

> *"*Dalam menjalankan aktifitas sehari hari, Bapak Pendiri selalu menekankan nilai-nilai iman dan taqwa sebagai bekal aktifitas semua warga dilingkup Pondok Modern Selamat. Mentoring dan arahan yang diberikan beliau biasa diberikan di depan para guru dan dosen selepas subu. Selain itu penekanan imtaq (iman dan taqwa) juga diberikan dan ditanamkan secara berkala, kurang lebih dua kali setiap minggunya".[6]

2. Berpartisipasi dalam Mencerdaskan Anak Bangsa

Sesuai amanat Undang-undang Dasar 1945, dimana salah satu tujuannya adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, maka pondok modern selamat juga mengambil peranan yang besar dalam hal ini. Sampai saat ini, Pondok Pesantren Modern Selamat telah membuka beberapa cabang yang berada di daerah Kabupaten Kendal, Batang dan Gringsing. Harapan untuk ikut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa benar benar tertanam dalam hati sanubari pendiri Pondok Pesantren Modern Selamat.

3. Memakmurkan, Mensyiarkan dan Mensejahterakan

[6] Hasil wawancara dengan Bapak Dul Rokhman selaku Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 29 Mei 2023

Yayasan Wakaf Selamat Rahayu telah aktif berperan dalam meningkatkan taraf kesejahteraan civitas yang ada di dalamnya, sehingga kehadiran Pesantren ini bukan hanya agresif dalam sisi pembangunan pendidikan, namun juga impresif dalam proteksi ekonomi.

> "Kompensasi yang diberikan yayasan kepada para karyawan selalu tepat waktu sebelum akhir bulan, hal ini yayasan lakukan untuk terus menjaga kestabilan baik jasmani, rohani dan ekonomi bagi seluruh civitas di Pondok Modern Selamat". Bapak Pendiri yayasan selalu menjaga komitmenya untuk trus memakmurkan, mensyiarkan dan mensejahterakan keluarga besar Pondok Modern Selamat".[7]

Perjalanan pendiri-pendiri Pesantren Pondok Modern Selamat disamping untuk mencerdaskan para putra putri bangsa, mereka juga memiliki agenda untuk memakmurkan hajat hidup orang banyak, terkhusus keluarga besar dan karyawan yang berada di bawah Yayasan Wakaf Selamat Rahayu. Manifestasi dari agenda luhur tersebut diantaranya adalah senantiasa memberi perhatian dalam bentuk materi ataupun non-materi bagi seluruh karyawan. Penggajian yang diberikan oleh Yayasan misalnya, sampai saat ini yayasan memberikan penggajian bagi segenap kayawan dengan di atas UMR karena ketercukupan ekonomi menjadi prioritas.

4. Bekerja Secara Praktis, Dinamis dan Ekonomis

[7] Hasil wawancara dengan Bapak Dul Rokhman selaku Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 29 Mei 2023

Dalam banyak kesempatan dan event yang diselenggarakan, Yayasan senantiasa mendorong para karyawan untuk senantiasa bekerja secara produktif.

> "Segera mengusulkan program program dengan progesif, mampu menghadapi tantangan, meningkatkan SDM dan memperluas jaringan kerja dengan membuat cabang-cabang yang baru" [8]

Ungkapan-ungkapan diatas pada banyak kesempatan, yayasan selalu menekankan kepada seluruh civitas PPMS untuk bekerja secara praktis, ekonomis dan dinamis. Praktis maknanya tidak banyak birokrasi dan tepat sasaran, tepat mutu. Sedang dinamis maksudnya adalah selalu bisa menjawab tantangan, merespon segala bentuk perubahan dan tantangan zaman.

5. Kesetimbangan Pendidikan Umum dan Agama

Pondok Pesantren Modern Selamat tidak hanya berfokus pada pola pendidikan umum atau agama saja. Akan tetapi berusaha untuk menyeimbangkan pendidikan umum dan agama secara proporsional dan utuh antara keduanya.

> "PMS dalam perjalananya dari dulu selalu mengedepankan tawadhu' dengan muatan pendidikan umum dan diimbangi dengan pendidikan agama. Mata pelajaranan

[8] Hasil wawancara dengan Bidang Pendidikan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 14 April 2022.

yang diajarkan merujuk kurikulum dinas pendidikan dan kurikulum dari kementerian agama. Ditambah dengan muatan muatan pesantren yang mengajarkan kepada para santri berbagai kitab turots dan bahasa"

Sejak berdirinya sampai sekarang, Pondok Pesantren Modern Selamat telah mengalami dinamika kelembagaan dan perkembangan yang sangat dinamis. Hal ini dapat dilihat baik dari sektor akademis maupun sektor yang non akademis. Dari perspektif akademis, *out put* pembelajaran santri cenderung mengalami peningkatan dari sisi ketercapaian standar kompetensi dan semacamnya. ditambah dengan alumnus Pondok Pesantren Modern Selamat banyak yang mampu melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi dan telah banyak berkiprah di masyarakat maupun institusi-institusi pendidikan terkait. Selanjutnya dari perspektif non akademis, perkembangan infrastruktur pendidikan dan kepercayaan masyarakat senantiasa mengalami angka peningkatan dari tahun ke tahun.[9] Dinamika perkembangan tersebut dapat dicermati dari beberapa aspek yang meliputi *pertama*, sistem pendidikan dan pengajaran; *kedua*, santri yang belajar, dan *ketiga*, tenaga pendidik.

a. **Sistem Pendidikan dan Pengajaran**

[9] Hasil wawancara dengan Bapak Dul Rokhman selaku Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 29 April 2023

Sistem pendidikan dan pengajaran yang diterapkan di Pondok Modern Selamat diatur menurut tata kelola kurikulum sistem sekolah umum pondok modern. Materi yang diberikan adalah seputar ilmu pengetahuan umum, ketrampilan dan agama, serta senantiasa memperhatikan perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman. Sulit untuk tidak diakui bersama pada babak awal pondok pesantren, khususnya yang berkaitan dengan konteks pembelajaran, rata-rata masih menggunakan pendekatan holistik, yakni di mana para pengasuh pesantren memandang bahwa kegiatan belajar-mengajar adalah keterpaduan atau larut dalam totalitas kegiatan hidup sehari-hari. Oleh karena memiliki paradigma pandangan yang demikian, maka warga pesantren belajar tidak mengenal perhitungan waktu, kapan suatu agenda tersebut harus dimulai dan kapan ia harus selesai, termasuk juga perihal target-target apa saja yang harus dicapai. Beberapa warga pesantren malah tidak sedikit yang tiba pada suatu kesimpulan bahwa ilmu agama *fardu ain* dipandang sakral sedangkan ilmu umum yang berstatus *fardu kifayah* tidak sakral[10].

Pendidikan Pondok Pesantren Modern Selamat tidak melakukan dikotomi antara status ilmu agama dan ilmu umum. Hal ini selaras dengan apa yang digagas oleh

[10]H. M. Natsir, "Sistem Pembelajaran Di Pondok Pesantren Al-Aziziyah Analisis Terhadap Metode Dalam Kegiatan Pembelajaran Formal Dan Nonformal", *Jurnal Penelitian Keislaman* 16 (2020), 2.

intelektual muslim Amin Abdullah tentang pendidikan Islam yang saling integrasi, interkoneksi institusi. Bagi pemikir muslim asal Yogyakarta tersebut, pendidikan Islam dan sains merupakan dua entitas ilmuyang harus dipelajari secara bersamaan oleh setiap peserta didik. Hal tersebut atas alasan agar pendidikan Islam setelahnya dapat mengalami akselerasi dan transformasi perubahan secara progresif dan otentik Selain itu, dengan sikap keterbukaan pendidikan Islam terhadap dunia sains maka diharapkan akan memantik dampak kesukaan pada peserta didik untuk mempelajari dunia sains.[11]

Selain itu, dewasa ini dari sisi kurikulum, tidak sedikit lembaga pesantren yang memiliki unit sekolah resmi seperti SMP/MTs atau SMA/MA melakukan kolaborasi kurikulum. Maksudnya dalam hal ini adalah mereka menerapkan kurikulum negara sekaligus kurikulum lokal. Contohnya misalnya Pondok Pesantren Yayasan Al-Wustho Pabuaran Subang, di mana mereka melakukan langkah kolaborasi kurikulum di dalam sistem pendidikannya. Kurikulum yang digunakan oleh lembaga SMP dan SMA yang berada di bawah naungan yayasan Al-Wushto telah mengimplementasikan kurikulum nasional (kurnas) atau

[11]Marjuki Duwila dan Roisul Habib, "Integrasi Pendidikan Islam dan Sains Perspektif Amin Abdullah", *Attanwir: Jurnal Keislaman dan Pendidikan* 12 (2021), 140.

yang saat itu lebih dikenal dengan istilah kurikulum 2013 (kurtilas) yang dikolaborasikan dengan kurikulum keagamaan ciri khas pondok pesantren. Kurikulum keagamaan pondok pesantren yang dimaksud yaitu baca tulis al-Quran, tahfizh al- Quran, Hadits, Fiqh, kitab kuning, bahasa Arab, sirah nabawiyah dan sejarah kebudayaan Islam.[12]

Bila dilihat dari kitab-kitab yang diajarkan di dalam ruang- ruang pembelajaran PMS memiliki karakter arus mainstream Islam di Indonesia. Kitab Fiqih yang diajarkan pada para santri adalah kitab *Safinah al-Najah* yang ditulis oleh Syaikh Abdullah bin Umar al-Hadhrami[13], kitab *Fath al-Qarib al-Mujib* yang ditulis oleh Syaikh Abu Syuja al-Syafi'i[14], Kitab *Mabadi' al- Fiqhiyyah* yang ditulis oleh

[12]Iwan Hermawan dkk., "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Yayasan Al-Wustho Pabuaran Subang", *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10 (2020), 254.

[13]Syekh Salim bin Abdullah bin Saad bin Sumair al-Hadhrami adalah figur ahli fiqh dan tasawwuf yang bermadzhab Syafi'iyyah. Beliau dilahirkan di desa Dziasbuh, sebuah desa di daerah Hadramaut Yaman, yang dikenal sebagai tanah kelahiran para ulama besar dalam berbagai bidang *ulum al-islamiyyah*. Syekh Salim wafat di Batavia pada tahun 1271 H (1855 M). Beliau telah meninggalkan beberapa karya ilmiah yang hingga kini banyak dijadikan rujukan oleh umat muslim di Indonesia, di antaranya Kitab *Safinatun Najah* dan Kitab *Al-Fawaid AI-Jaliyyah*. Salim Samir al-Hadhrami. *"Matn Safinat al-Najah fi Ma Yajibu 'ala al-'Abd li Maulah"*, (Jeddah, Daar al-Minhaj, 2009), 9-12.

[14]Abu Syuja' sebagaimana yang tengah ditulisnya bahwa nama lengkapnya adalah Ahmad bin Husain bin Ahmad al-Ashfahaniy. Kakeknya adalah keturunan Isfahan, sedangkan Abu Syuja' sendiri dilahirkan di Bashrah

Umar Abdul Jabbar dan kitab *Bulugh al-Maram* yang ditulis oleh Imam Ibnu Hajar al-Asqalaniy.[15] Kitab-kitab yang diajarkan di PMS ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Daftar Kitab-kitab yang Dikaji di PMS

NO	NAMA KITAB	PENGARANG	KELAS
1	Safinah al-Naja	Abdullah bin Umar al-Hadrami	I Wustha
2	Arba'u al-Rasail	Imam Ahmad bin Zaini Dahlan	I Wustha
3	Hadits Arba'i al-Nawawiyah	Imam Abi Zakaria Al-Nawawy	I Wustha
4	Taisir al-Khallaq	Hafidz Hasan al-Mas'udy	I Wustha
5	Fathu al-Qarib al-Mujib	Syekh Imam Abu Syuja' al-Syafi'i	II,III Wustha
6	Al-Targhib wa al-Tarhib	Imam Hafidz al-Mundziri	II,III Wustha
7	Wasiyah al-Musthafa	Abdul Wahab Al-Sya'rani	II, III Wustha

pada tahun 533 H. Beliau mendalami pengetahuan tentang Fiqih Imam al-Syafi'i di Bashrah selama kurang lebih sampai empat puluh tahun. Dedikasinya yang sangat tinggi terhadap pengetahuan dan etika membuatnya diamanahi sebagai Qadhi. Beliau menghembuskan nafas terakhir di Madinah al-Munawarah dan dikebumikan di kota tersebut. Beberapa karyanya yang terkenal adalah *Matn Ghayah wa al-Taqrib* dan *al-Iqna',* keduanya adalah kitab referensi dalam fiqih madzhab syafi'i. Abu Syuja', *Matn al-Ghayat wa al-Taqrib fi al-Fiqh al-Syafi'i,* (Kairo: Dar al-Ghad al-Ghadeed, 2012), hlm 3-12.

[15]*Ibnu* Hajar al-Asqalani memiliki nama lengkap Ahmad bin Ali Muhammad bin Hajar al-Asqalani. Beliau berasal dari negeri Mesir dan menganut madzhab Fiqih Syafi'i. Beliau dilahirkan pada tanggal 12 Sya'ban 737H. Beberapa buah karyanya antara lain *Fath al-Bari Syarh Shahih Bukhari*, *Tahdzib al-Tadzhib*, *al-'Isbah fi Tamyiz al-Shahabah* dan *Bulugh al-Maram mn Adilat al-Ahkam.* Abdullah bin Abdurrahman al-Bassam, *Taudhih al-Ahkam min Bulugh al-Maram*, (Jakarta; Pustaka Azzam, 2009), hlm 13-16

8	Al-Mabadi' al-Fiqhiyyah	Umar Abdul Jabbar	I Ulya
9	Bulugh al-Maram	Imam Ibnu Hajar al-Asqalany	I, II, III Ulya

Disamping itu pendidikan yang diselenggarakan di Pondok Modern Selamat banyak menaruh penekanan pada pendidikan kemasyarakatan.[16] Segenap peserta didik dilatih untuk memperhatikan dan mengerjakan hal-hal yang diproyeksikan akan dihadapi bila suatu hari nanti mereka terjun di tengah masyarakat. Semua peserta didik digembleng agar setiap dari mereka memiliki rasa cinta untuk berkorban, hidup sederhana, mandiri dan senantiasa meningkatkan ketakwaan kepada Allah SWT. Para pemangku kebijakan pendidikan Pondok Modern Selamat meyakini bahwa dengan beragama manusia akan cenderung memiliki *attitude* yang bagus, mudah menerima dan menyesuaikan laju perkembangan dunia. Pada dasarnya dunia pendidikan memang tidak menghendaki para peserta didik untuk mengalienasi diri dari masyarakat di sekitar tempat ia hidup. Gutiérrez mengatakan bahwa strategi dalam kecakapan sosial bermasyarakat menjadi salah satu hal yang sangat penting karena ia menuntun setiap manusia menjadi aktual dan terkoneksi dengan lingkungannya. Pun kecakapan sosial bermasyarakat tersebut memiliki pengaruh yang cukup signifikan

[16] Wawancara dengan Bapak Dul Rokhman, M.M Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada 3 April 2023

terhadap performa akademik setiap manusia, utamanya yang berkaitan dengan aspek kognitif dan emosional.[17] Tabel 3.2 menunjukkan salah satu jadwal rutin kegiatan santri di Pondok Modern Selamat Kendal.

Tabel 3.2

Kegiatan Sehari-hari santri Pondok Modern Selamat

NO	WAKTU	K E G I A T A N
1	04.00 - 04.45	Bangun pagi dan shalat shubuh
2	04.45 - 06.00	MCK dan sarapan pagi
3	06.00 - 12.20	Pembelajaran di SMP, SMA, dan UNISS
4	12.20 – 12.35	Shalat Dhuhur
5	12.35 – 14.15	Makan siang dan istirahat
6	14.15 – 15.00	Tambahan pembelajaran
7	15.00 – 16.00	Shalat Ashar dan Pembelajaran Agama
8	16.00 – 17.30	Olah raga dan MCK
9	17.30 – 19.30	Shalat Maghrib dan Pembelajaran Agama
10	19.30 – 20.00	Makan malam
11	20.00 – 21.00	Belajar malam
12	**21.00 – 04.00**	Istirahat dan tidur

Selain pembelajaran yang bersifat akademik teoritik dan praktik dari kurikulum, semua peserta didik di PMS juga

[17]Yan Carlo and Quispe, "Social Skills and Academic Performance In Educational Institutions Of High Andean Puno -Peru In 2020", *Journal of Positive School Psychology* 6 (2022), 1575

diberikan ruang-ruang pengembangan bakat dan minat. Di pondok tersebut juga diaktifkan organisasi pelajar dan pramuka serta kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Bagi para pemegang kebijakan pendidikan di PMS, perpaduan antara pengembangan akademik dan pengembangan keterampilan adalah dua hal yang mesti digali dari peserta didik untuk diri mereka yang lebih aktual atas bakat-bakat yang dimilikinya.

b. **Santri yang Belajar**

Santri adalah bagian dari komponen sistem penyelenggaraan pendidikan pesantren yang tidak dapat terpisahkan satu dengan lainnya. Para santri atau peserta didik di lembaga pondok pesantren belajar menimba pengetahuan nyaris seluruh waktu mereka selama berada di pesantren. Mereka menempati kamar-kamar asrama untuk beristirahat dan sekaligus mempersiapkan diri mengikuti jadwal-jadwal pembelajaran di pesantren. Muhammad Syukur mengatakan bahwa para santri pesantren yang diasramakan di samping mengikuti tradisi yang telah turun temurun dalam dunia pesantren juga untuk memperoteksi para santri dari pengaruh destruktif lingkungan sekitarnya dimana pengaruh tersebut bisa saja berpotensi kontra produktif dengan ajaran-ajaran di dalam pesantren. Meskipun dalam beberapa kasus ada juga santri pesantren yang berangkat dari rumah dan pulang ke rumah karena lokasi rumahnya yang sangat dekat dengan pesantren atau

yang lazim disebut dengan *santri kalong*.[18] Santri yang bermukim di pondok pesantren senantiasa diberikan stimulus untuk mendapat kemampuan-kemampuan literasi yang bagus, utamanya adalah literasi-literasi keagamaan melalui berbagai kelas-kelas pembelajaran kitab-kitab kuningbersama para gurunya.[19]

Tabel 3.3
Statistik Santri Seluruh Unit

No.	TINGKAT	PUTRA	PUTRI	JUMLAH
1	SMP SSN	603	549	**1152**
2	SMP Unggulan	288	230	**518**
3	SMA Ex-RSBI	408	652	**1060**
4	SMA Unggulan	99	124	**223**
5	SMP PMS 2 BATANG	100	39	**139**
6	SMA PMS 2 BATANG	37	39	**76**
JUMLAH		**1535**	**1633**	**3168**

[18] Muhammad Syukur, "Santri Education Problems at Darul Hufadh Islamic Boarding School in Bone Regency, Sulawesi Selatan, Indonesia", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 473 (2020), 530.

[19] Nuhrodin dkk, "Information Literacy for Santri in Islamic BoardingSchool (Pesantren)", *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 5 (2021), 216.

Asal daerah santri yang beragam juga berpotensi memberikan warna interaksi tersendiri bagi mereka tatkala telah mulai menimba ilmu pengetahuan di pesantren, tidak terkecuali santri-santri yang ada di Pondok Modern Selamat. Santri yang belajar di Pondok Pesantren Modern Selamat berasal dari berbagai wilayah di Indonesia dan luar negeri. Akan tetapi mayoritas para santri tersebut berasal dari daerah sekitar Kabupaten Kendal seperti Kota dan Kabupaten Semarang, Demak, Jepara, Pati, Rembang, Purwodadi, Temanggung, Batang, Pekalongan, Pemalang, Tegal. Bahkan tetangga wilayah provinsi juga tidak jarang mengirimkan santri- santrinya seperti Jawa Barat dan Daerah Khusus Ibukota Jakarta.[20] Data statistik santri di seluruh unit yang ada di PMS kendal disajikan pada Tabel 3.3.

Dilihat dari sosial dan ekonomi orang tua, siswa yang belajar di Pondok Pesantren Modern Selamat berasal dari berbagai profesi dan tingkat ekonomi, yaitu; Pegawai Negeri Sipil (PNS), TNI, kepolisian, wiraswasta, pedagang, buruh, petani dan lain sebagainya. Dari ekonomi orang tua, ada yang berasal dari ekonomi lemah, menengah dan kuat. Melihat catatan latar belakang keluarga dan latar belakang nomenklatur ekonomi maka santri yang ada di Pondok Modern Selamat memiliki tingkat heterogentias yang cukup

[20]Hasil Dokumentasi Data-data Kesantrian pada tanggal 17 April 2023.

tinggi. Komposisi ini yang besarkemungkinan menyebabkan komunikasi atau interaksi para santriberjalan sangat dinamis.

c. **Para Tenaga Pendidik**

Unsur tenaga pendidik atau ustadz di lingkungan pondok pesantren menempati posisi yang sangat vital. Tenaga pendidik dalam tataran yang ideal dituntut untuk bisa menjadi katalisator yang menstimulus pembelajaran para santri. Dalam beberapa kasus, tenaga pendidik tersebut harus bisa menghidupkan suasanabelajar yang kondusif baik itu di kelas, perpustakaan, lapangan, masjid atau tempat mana pun yang dipakai sebagai sarana program *character building.*[21]Disamping itu, tenaga pendidik adalah komponen dalam sebuah institusi pendidikan yang dibebani tugas untuk mewujudkan target-target pembelajaran para santri, karenanya setiap institusi berlomba-lomba mencari tenaga pendidik yang bagus *(excellent teachers.*[22]

Oleh karena pertimbangan yang demikian, Pengurus yayasan dan seluruh civitas akademika di Pondok Modern Selamat harus memiliki latar belakang pendidikan S1 atauS2

[21]Iman Ahmad Gymnastiar, "The Role of the Boarding School System on Leadership Character Building and 21st Century Skills in High School Students at Global Islamic Boarding School South Kalimantan", *Jurnal Penelitian Pendidikan* 23 (2023), 61

[22]Dery Jamaludin Basari dkk., "Human Resource Management Model in Islamic Boarding School-Based Private Madrasah Tsanawiyah", *Nidhomul Haq*: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8(2023), 25.

dari berbagai Pondok Pesantren dan Perguruan Tinggi yang berstatus Guru Tetap Yayasan (GTY). Hal ini dimaksudkan agar lebih dapat berkonsentrasi dalam pembelajaran dan pembinaan peserta didik.[23]

UNISS membuka rekrutmen SDM dengan cara membuka lowongan kepada siapa saja yang memenuhi kualifikasi dan memenuhi syarat tertentu. Biasanya syarat-syarat yang diminta adalah lulus seleksi administrasi (Ijazah S2, Linier sesuai bidang ilmu yang dibutuhkan), lulus seleksi wawancara, lulus TKDA (Test Kompetensi Dasar Akademik), lulus *micro teaching*, bersedia mematuhi peraturan dan ketentuan yang diberlakukan oleh Universitas dan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu.

B. Dari Pondok Pesantren ke Perguruan Tinggi

Fenomena integrasi lembaga pendidikan sejenis pesantren dengan pendidikan tinggi akhir-akhir ini mulai banyak terjadi. Fenomena ini menjadi satu hal yang menjadi arus baru dalam dunia pendidikan. Satu sisi inovasi ini mendatangkan gerak kreativitas baru di kalangan pesantren, namun di satu sisi juga menjadi ancaman kemapanan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain yang telah mapan lebih dahulu di beberapa kota-kota besar Tanah Air. Pondok pesantren yang paling banyak mengalami proses modernisasi dan

[23]Hasil wawancara dengan H. Selamat Soemadyo selaku Pendiri Yayasan Wakal Selamat Rahayu pada tanggal 17 April 2023.

integrasi arus ini banyak terjadi di tubuh lembaga pendidikan Islam yang berada di seantero pelosok Nusantara. Sebut saja misalnya di Ponorogo, Pesantren Modern Darussalam Gontor mendirikan kampus Institut Studi Islam Darussalam yang sekarang berubah namanya menjadi Universitas Darussalam (UNIDA). Di Paiton Probolinggo, Pondok Pesantren Nurul Jadid mendirikan beberapa kampus Perguruan Tinggi seperti Institut Agama Islam Nurul Jadid (IAINJ), STIKES Nurul Jadid dan Sekolah Tinggi Teknik Nurul Jadid. Di Sumenep Madura, Pondok Pesantren An-Nuqoyyah Guluk-Guluk mendirikan Sekolah Tinggi Keagamaan An-Nuqoyyah (STIKA). Di Wonosobo Jawa Tengah, Pondok Pesantren Al-Asy'ariyah Kalibeber Wonosobo mendirikan Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ). Masih banyak beberapa pesantren lain yang melakukan transformasi kelembagaan yang sama dengan apa yang telah dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam tersebut.[24]

Hal yang serupa juga terjadi dengan Pondok Modern Selamat Kendal. Pesantren dengan aset tanah yang melimpah itu juga mengembangkan pendidikan di dalamnya ke ranah pendidikan Tinggi. Para *stakeholders* dari Yayasan Wakaf Selamat Sri Rahayu berhasil mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri (STIESS). Lembaga pendidikan tinggi tersebut adalah babak paling dasar dari institusi pendidikan tinggi yang ada di Pondok Modern

[24] Farida Musrifah, "Model Pengembangan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Kasus Univesitas Sains Al-Qur'an [UNSIQ] Jawa Tengah di Wonosobo", 4.

Selamat . Namun akibat dari dinamika yang begitu cepat dan keinginan untuk terus berkembang, maka dimulailah babak baru institusi bernama Universitas Selamat Sri Kendal (UNISS).[25]

Dul Rokhman mengatakan bahwa pada tataran yang normatif, pendirian UNISS adalah bagian dari tujuan yang telah ditetapkan oleh Yayasan Wakaf Selamat Rahayu dalam sektor sosial. Hal ini menjadi setali tiga uang dengan fungsi-fungsi sektor sosial lainnya yang telah digarap lebih dahulu. Uniknya fungsi sosial ini rupanya lebih banyak berorientasi dalam institusi-institusi pendidikan. Sebut saja misalnya pendirian lembaga pendidikan SMP dan SMA di Pondok Modern Selamat K e n d a l d a n Batang yang juga menjadi bidang garapan yayasan dalam sektor sosial.

Pondok Modern Selamat dalam upaya pengembanganya selalu memperhatikan dan meningkatkan 4 aspek pilar yang terdiri dari aspek teknik (infrastruktur), Administrasi, SDM, Pemasaran (marketting) dan Keuangan. Inilah yang menjadi fokus pengembangan PMS baik untuk pengembangan pondok (SMP SMA) ataupun perguruan tinggi. Infrastruktur yang dimiliki PMS saat ini berkembang cukup pesat, dengan dibukanya cabang-cabang baru di daerah Batang-Kendal. Penataan SDM, Pemasaran dan Keungan juga terus diperhatikan oleh pengurus yayasan dengan melakukan evaluasi harian secara melekat dan efisien.

[25]Hasil wawanacara bersama Dul Rokhman, M.M Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal pada tanggal 25 Februari 2023

Ketika peneliti mencoba mengkaji beberapa dokumen umum yang dikeluarkan oleh pihak publikasi UNISS, ada beberapa faktor yang peneliti coba uji sekaligus petakan sebagai hal-hal yang melatar belakangi penguatan pendirian UNISS. Potensi-potensi tersebut telah dibaca dengan cukup cermat oleh para pengurus Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal untuk pengembangan lembaga pendidikan di dalam Pondok Modern Selamat Batang.

Pertama, lembaga perguruan tinggi yang ada di dalam Pondok Modern Selamat telah memiliki modal potensial mahasiswa dari lulusan jenjang SMA. Situasi ini tentu sangat menguntungkan pihak UNISS yang tidak perlu bersusah payah lebih dalam mencari calon mahasiswa sampai ke pelosok-pelosok bumi nusantara. Hal ini akan menjadi lebih bagus bisa UNISS mampu mempertahankan "pesonanya" untuk dilamar oleh para lulusan-lulusan SMA Pondok Modern Selamat tersebut. Meskipun memang untuk penambahan modal tersebut mau tidak mau pihak kampus harus menyediakan amunisi *marketing* yang lebih untuk mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan data dokumentasi peneliti terakhir, tren para peserta didik yang memilih untuk melanjutkan jenjang pendidikannya dari SMA ke Perguruan Tinggi rata-rata mencapai 50-60% dari total peserta didik yang dinyatakan lulus dalam acara sidang kelulusan siswa akhir sekolah.[26]

[26] Hasil Dokumentasi Sejarah Pendirian UNISS Kendal pada tanggal 25 April 2023



Gambar 3.5.
Gedung Rektorat Universitas Selamat Sri Kendal

Kedua, Dul Rokhman mengatakan bahwa menurut pengamatannya saat berjibaku dalam dunia Penerimaan Mahasiswa Baru di Kampus, animo masyarakat Kendal dalam melanjutkan pendidikan tinggi cukup mengalami kenaikan yang positif dalam beberapa tahun terakhir. Uniknya animo ini berasal dari dua kalangan yang berbeda, yakni kalangan muda dan kalangan tua. Kalangan muda yang dimaksud adalah mereka yang telah selesai dalam pendidikannya di jenjang SMA, sedangkan kalangan tua adalah mereka yang secara usia sudah bekerja di beberapa sekolah atau tempat kerja, namun hendak kuliah lagi untuk pengembangan *skill* atau kelengkapan administrasi profesi.[27]

[27] Hasil wawancara bersama Dul Rokhman, M.M. Ketua Yayasan

Ketiga adalah jumlah perguruan tinggi di Kendal yang masih belum terlalu banyak. Sampai saat ini, Kendal sebagai salah satu Kabupaten besar di Jawa Tengah masih belum banyak diramaikan oleh kampus-kampus perguruan tinggi. Beberapa lembaga pendidikan tinggi yang sudah ada antara lain Universitas STEKOM Kendal, Universitas Muhammadiyah Kendal, Universitas Bhakti Kencana PSDKU Kendal, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kendal dan SekolahTinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Kendal. Sedangkan saat ini di Kendal setidaknya terdapat 30 SMA (16 negeri dan 14 swasta), 11 MA (1 negeri dan 10 swasta), dan 24 SMK (7 negeri dan 17 swasta), dengan sebanyak 25.729 anak, dengan perincian masing-masing 12.680 anak SMA, 11.379 anak SMK, dan 1.666 anak MA. Tentu kehadiran Universitas Selamat Sri sebagai lembaga pendidikan tinggi dengan nomenklatur di bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi menjadi alternatif satu kekuatan pendidikan besar di wilayah Kendal. Kehadiran lembaga pendidikan tinggi tersebut menjadi arus baru yang menyodet arus-arus *mainstream* perguruan tinggi yang telah mapan seperti Universitas Diponegoro, Universitas Negeri Semarang, Universitas Sebelas Maret dan lain-lain.[28]

Ketiga faktor di atas menjadi dorongan yang sangat kuat bagi para pengurus Yayasan Wakaf Selamat Rahayu dalam

---

Wakaf Selamat Rahayu, Kendal pada tanggal 25 April 2023

[28] Hasil wawancara bersama Dul Rokhman, M.M. Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu, Kendal pada tanggal 25 April 2023

pendirian Universitas di wilayah Kendal. Namun yang perlu diperhatikan oleh para pengurus Yayasan dalam proses pendirian lembaga pendidikan tinggi tersebut adalah komponen-komponen penunjang lain yang tentu tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Diantara komponen-komponen tersebut antara lain adalah Sirkulasi Program Pendidikan, Sumber Daya Manusia, Sarana Prasarana dan Fasilitas Penunjang lainnya.

Dul Rokhman mengatakan bahwa keberadaan Universitas Selamat Sriyang berada di lingkungan Pesantren Pondok Modern Selamat, jelas memberikan warna tersendiri pada kehidupan santri dan lingkungan pondoknya.[29] Misalnya saja beberapa civitas akademika Universitas Selamat Sri sering diundang menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan Pesantren. Sebut saja misalnya seperti kegiatan-kegiatan di organisasi Lembaga Dakwah Kampus, Seminar, Pelatihan dan pekan perkenalan siswa baru. Semua kegiatan tersebut menjadikan kegiatan yang terdapat di UNISS dengan di pesantren harmonis dan integratif secara kultural.

Selain itu, UNISS juga mewarnai budaya *Tawadhu* yang dikembangkan dan terus dikampanyekan kepada seluruh peserta didiknya dari segala jenjang.[30] Keterlibatan UNISS dalam

[29]Hasil wawanacara bersama Dul Rokhman, M.M. Ketua Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 25 April 2023

[30] Budaya Tawadhu ini adalah salah satu *tagline* yang diangkat oleh seluruh civitas UNISS sebagai salah satu jargon andalannya di tengah

beberapa aspek kegiatan di pesantren menjadikan wawasan santri bertambah dan berkembang terutama tentang tema-tema wawasan perguruan tinggi. Begitu juga sebaliknya, dalam beberapa kesempatan santri Pondok Pesantren Modern Selamat juga hadir dalam acara-acara yang dihelat oleh Universitas Selamat Sri. Kegiatan yang dimaksud seperti mengunjungi pameran tugas akhir mahasiswa DKV dan public speaking, jalan sehat dan lain-lain.

Achmad Muchaddam Fahham mengatakan bahwa pesantren sebagai salah satu wadah proses pendidikan memiliki agenda untuk berikhtiar mengurangi kesenjangan antara penguasaan ilmu pengetahuan dengan praksis. Di samping itu, pesantren juga melakukan internalisasi ilmu pengetahuan melalui sistem pendidikan berasrama dengan berbagai tradisi-tradisinya yang khas sebagai lembaga indigenous di Indonesia. Fahham juga mengatakan bahwa pada awalnya pesantren didirikan sebagai sebuah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang ditujukan untuk menyiapkan kader-kader penyebar Islam. Namun dalam perkembangannya, institusi tersebut sebagian besar telah berubah menjadi institusi pendidikan alternatif yang turut menyediakan layanan pendidikan madrasah dan sekolah, tanpa mengurangi tradisi-tradisinya yang khas.[31]

---

masyarakat. Selain menumbuhkan kultur akademik yang menunjang dalam hal pengetahuan, civitas UNISS juga

[31]Achmad Muchaddam Fahham, Pendidikan Pesantren: Pola

C. Pendirian UNISS Sebagai Strategi Pengembangan Pondok Modern Selamat (PMS)

Perguruan Tinggi di PMS pertama kali didirikan pada tahun 2012 yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri (STIESS) sesuai Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 412/E/0/2012 tentang Ijin Pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri di Kabupaten Kendal. Namun, penerimaan mahasiswa baru dimulai sejak tahun 2014. Pada awalnya hanya terdapat dua (2) Program Studi (Prodi) yang dibuka yaitu Prodi Manajemen dan Prodi Akuntansi. Pada waktu itu jumlah pengajar hanya delapan (8) dosen tetap yayasan dan empat (4) dosen tidak tetap. Jumlah mahasiswa angkatan pertama yaitu 102 mahasiswa. Meskipun baru beridiri, tetapi kampus ini telah memiliki sarana dan prasaran yang sangat memadai. Dari tahun ke tahun, STIESS mampu berkembang dengan baik terlihat dari jumlah peminat yang semakin bertambah. Pada tahun 2017, STIESS berkembang menjadi Universitas dengan nama Universitas Selamat Sri (UNIISS) sesuai Surat Keputusan Menteri Riset, teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 672/KPT/1/2017 tentang Izin Penyatuan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Selamat Sri di Kabupaten Kendal ke Universitas Selamat Sri. Profil singkat UNISS tertuang dalam penjelasan berikut:

1. Organisasi dan Tata Kerja

Pengasuhan, Pembentukan Karakter dan Perlindungan Anak, (Jakarta: 2020 Publica Institute Jakarta, 2020), vi

Steven Nowotny mengatakan bahwa struktur dalam sebuah struktur organisasi memiliki andil besar dalam menertibkan jalannya administrasitugas masing-masing substruktur. Termasuk di antaranya adalah agenda inovasi administrasi. Lebih lanjut Nowtony dan dua orang rekan penelitinya juga mengatakan bahwa struktur organisasi kerap juga didefinisikan sebagai cara mengaloksi dan mendistribusi tanggung jawab atau kekuasaan dalam suatu organisasi. Termasuk juga pendistribusian prosedur kerja sari suatu pekerjaan organisasi bersama para anggota yang ada dalam organisasi tersebut.[32]

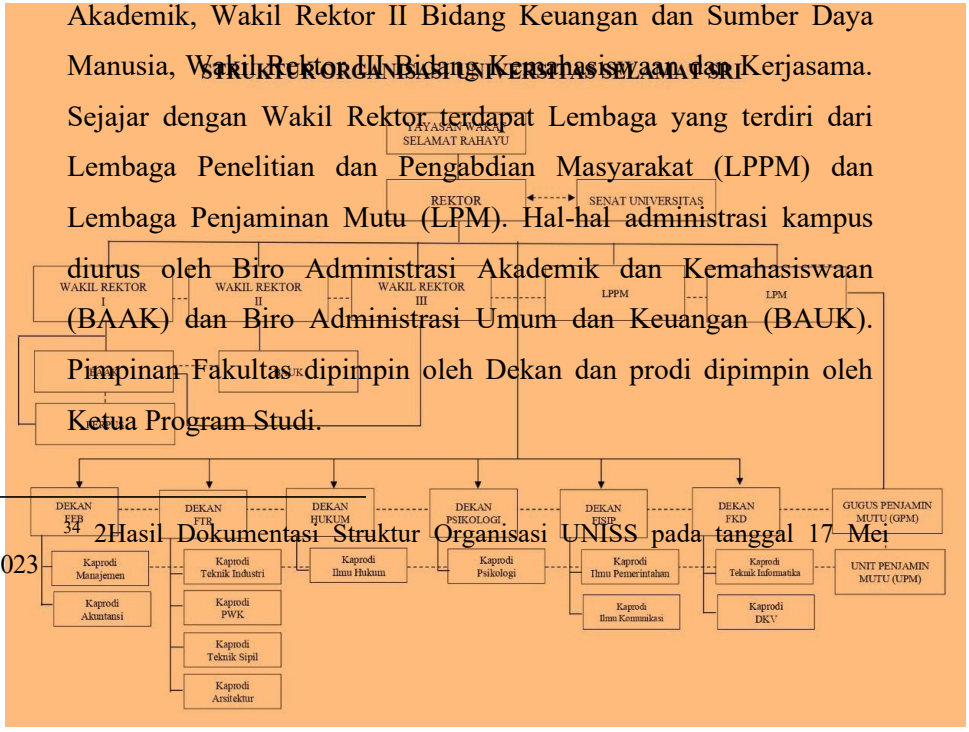
Aivi K. Eklund dan Victoria Löfgren mengetengahkan satu pendapat bahwa struktur adalah hubungan antara komponen-komponen suatu terorganisir utuh. Bagi keduanya Struktur organisasi merupakan hubungan antara pekerjaan, sistem, operasi proses, orang dan tim untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi juga merupakan sekumpulan dari metode yang berfungsi membagi tugas dengan menentukan hal-hal apa saja dan mengkoordinasikannya. Organisasi sendiri biasanya menciptakan struktur untuk mengkoordinasikan penugasan kerja dan mengarahkan tindakan para anggota organisasinya.[33] Hal yang

[32] Steven Nowotny, dkk. "The influence of organizational structure on value-based management sophistication", *Management Accounting Research* 56 (2022), 3

[33] Aivi K. Eklund dan Victoria Löfgren, "Organizational Structure, Communication, and Performance. Relationship to integrated management system", (Stockholm: Uppsala Universitet, 2021), 3.

serupa teraktualisasi dalam tubuh keorganisasian struktur UNISS. Struktur Kepengurusan yang ada di UNISS memang memiliki tugas-masing-masing sesuai dengan substrukturnya. Hal paling utama dari hierarki struktural tersebut adalah untuk menjalankan pos-pos kegiatan operasinal. UNISS memiliki struktur organisasi yang jelas dan kukuh sebagaimana diatur dalam statuta kampusnya.[34] Struktur Organisasi di UNISS dapat dilihat pada Gambar 3.6.

UNISS berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu memiliki kapasitas sebagai salah satu unit pendidikan tinggi. UNISS dipimpinan olek Rektor dan memiliki garis koordinasi dengan Senat Universitas. Pimpinan selanjutnya adalah jajaran Wakil Rektor yang terdiri dari Wakil Rektor I Bidang Akademik, Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia, Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama. Sejajar dengan Wakil Rektor terdapat Lembaga yang terdiri dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Hal-hal administrasi kampus diurus oleh Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) dan Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK). Pimpinan Fakultas dipimpin oleh Dekan dan prodi dipimpin oleh Ketua Program Studi.



[34] Hasil Dokumentasi Struktur Organisasi UNISS pada tanggal 17 Mei 2023

Gambar 3.6

Struktur Organisasi UNISS.

2. Fakultas dan Program Studi

UNISS memiliki enam (6) Fakultas dan 10 Program Studi. Hal ini dapat dilhat pada Tabel 3.4. Fakultas tersebut adalah Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB), Fakultas Teknik dan Rekayasa (FTR), Fakultas Komputer dan Desain (FKD), Fakultas Psikologi, Fakultas Hukum dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP).

Tabel 3.4
Fakultas dan Program Studi di UNISS
Tahun 2022-2023

No	Fakultas	Program Studi
1.	Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB)	1) Manajeman 2) Akuntansi
2.	Fakultas Teknik danRekayasa (FTR)	1) Teknik Sipil 2) Teknik Industri
3.	Fakultas Ilmu Komputer (FILKOM)	1) Teknik Informatika 2) Desain Komunikasi Visual
4.	Fakultas Ilmu Sosial danIlmu Politik (FISIP)	1) Ilmu Komunikasi 2) Ilmu Pemerintahan
5.	Fakultas Psikologi (FPsi)	1) Psikologi

6.	Fakultas Hukum (FH)	2)	Ilmu Hukum

Bila dilihat dari data nama-nama fakultas dan jurusan yang didirikan di UNISS, maka akan terlihat bahwa semua fakultas tidak ada yang bercorakkan agama Islam. Artinya, para *stakeholders* Yayasan Wakaf Selamat Rahayu memang membidik segmen pengembangan rumpun ilmu-ilmu umum. Hal tersebut adalah keputusan yang cukup strategis manakala tidak sedikit kampus-kampus swasta daerah Jawa Tengah yang membuka perguruan tinggi keislaman. Sedangkan untuk perguruan tinggi negeri telah berdiri sejak lama, seperti Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Salah satu pengurus Yayasan Wakaf Selamat Rahayu mengatakan bahwa dibukanya fakultas-fakultas ilmu umum dan tidak lebih dahulu dibukanya fakultas-fakultas ilmu agama adalah karena mempertimbangkan segmen dan minat serta kebutuhan masyarakat yang berada di sekitar Pondok Modern Selamat. Di mana mereka masih memiliki kecenderungan untuk lebih memilih jurusan-jurusan ilmu umum dibandingkan dengan jurusan-jurusan ilmu agama.[35]

Ciri program studi di Universitas Selamat Sri mengusung integrasi ilmu, nilai religius dan kesantunan. Konsep integrasi dalam tataran akademik universitas atau pendidikan tinggi, mendapatkan legitimasi sangat kuat dari buah pemikiran M. Amin Abdullah.

[35] Hasil wawancara dengan Bidang Pendidikan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu pada tanggal 14 Mei 2022.

Pasalnya beliau adalah intelektual sekaligus akademisi paling awal yang menggaungkan gagasan integrasi dan interkoneksi dalam pendidikan dan pemikiran Islam di Indonesia.[30] Gagasan tersebut memiliki kesamaan dengan spirit yang hendak diusung olehpara elit akademisi di UNISS sebagaimana yang telah disampaikan oleh para pengurus Yayasan Wakaf Selamat Rahayu.[31] Meskipun demikian corak religius tetap menjadi warna yang tetap diusung oleh UNISS di tengah jargon keilmuan di atas sebelumnya. Uniknya dengan eksplisit UNISS juga mendeklarasikan bahwa kesantunan menjadi isu *mainstream* yang harus dimiliki oleh seluruh civitas yang ada di sana. Semua corak tersebut telah dikukuhkan sebagai ciri khas program studi yang ada di UNISS.

3. Sarana dan Prasarana

Salah satu nilai lebih yang dimiliki oleh UNISS adalah fasiltasnya yang cukup lengkap. Masing-masing fakultas sudah memiliki gedung tersendiri, sehingga masing-masing prodi sudah disediakan ruang kelas yang sangat mencukupi. Sarana prasarana pendukung juga beberapa sudah tersedia, diantaranya lab. Komputer, Lab. Sipil, Lab Industri, Galeri Investasi, Ruang Studio, Lab Media/TV, Ruang Konseling, Ruang Peradilan Semu. Namun UNISS masih tetap akan mengembangkan beberapa sarana prasarana untuk menunjang kegiatan akademik mahasiswa, kegiatan non akademik mahasiswa, kegiatan penelitian dan pengabdian.

Ketercukupan sarana dan prasarana yang memadai sangat diperhatikan oleh Universitas Selamat Sri, hal ini merujuk pada komitmen universitas untuk memberikan pelayanan yang baik dan prima kepada seluruh mahasiswa. Sementara itu, Yayasan Wakaf Selamat Rahayu juga selalu support dalam melengkapi dan menyediakan sarana prasarana yang dibutuhkan UNISS.

Tabel 3.5
Tabel laboratorium yang dimiliki UNISS

No	Nama Laboratorium	Program studi	Keterangan
1	Lab Sipil	Teknik Sipil	Tersedia, namun belum lengkap
2	Lab Industri	Teknik Industri	Tersedia, namun belum lengkap
3	Lab Gambar	Arsitektur	Tersedia, namun belum lengkap
4	R. Galeri Investasi	Akuntansi, Manajemen	Tersedia cukup lengkap
5	R. Komputer	Akuntansi, Manajemen	Belum tersedia
6	R. Bimbingan Konseling	Psikologi	Tersedia
7	R. Radio	Ilmu Komunikasi	Tersedia cukup lengkap
8	Lab Pemerintahan	Ilmu Pemerintahan	Tersedia, namun belum lengkap
9	R. Peradilan Semu	Ilmu Hukum	Tersedia cukup lengkap
10	R. Komputer	Teknik Informatika	Tersedia, namun belum lengkap

11	R. Studio	DKV	Tersedia, namun belum lengkap

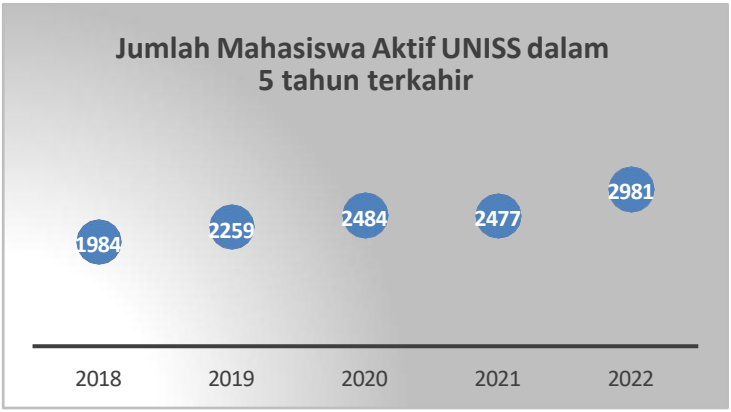
4. Mahasiswa

Meskipun Pendidikan Tinggi yang belum genap berusia sepuluh tahun, UNISS telah menunjukkan rekam jejak yang cukup baik dan menggembirakan dalam penyerapan para peserta didiknya. Sejak berdiri tahun 2013 dan mengalami integrasi lembaga pada tahun 2017, UNISS mengalami peningkatan jumlah mahasiswa yang cukup terlihat signifikan. Jumlah Mahasiswa Aktif UNISS hingga tahun 2022 disajikan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Jumlah Mahasiswa Aktif UNISS 2013 -2022

No	Tahun Angkatan	Jumlah Mahasiswa
1	2013	102
2	2014	265
3	2015	478
4	2016	1001
5	2017	1508
6	2018	1984
7	2019	2259
8	2020	2484

9	2021	2477
10	2022	2981



Gambar 3.2.

Statistik Jumlah Mahasiswa dari tahun 2015-2022

Dari angka-angka tersebut, menunjukkan bahwa UNISS mengalami penurunan pada tahun 2021. Meskipun demikian, penurunan angka penerimaan mahasiswa baru tersebut relatif kecil dan tidak sampai drastis. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor merebaknya Pandemi Covid-19 yang menghantam berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan yang juga sama-sama mengalami dampak negatifnya. Namun oleh karena soliditas dari para pengurus Yayasan dan civitas akademik yang ada di dalamnya, kampus ini mampu mendulang dan menaikkan kuantitas para mahasiswanya di tahun ajaran paling akhir.

BAB IV

ANALISIS MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PADA PONDOK MODERN SELAMAT

Model strategi pengembangan perguruan tinggi di Pondok Modern Selamat dalam penelitian ini dianalisis merujuk pada Teori Manajemen Strategik yang dikemukakan oleh Fred R. David. Analisis diawali dengan penentuan visi misi perguruan tinggi, dilanjutkan dengan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Analisis lingkungan dalam penelitian ini dilakukan dengan Analisis SWOT. Langkah berikutnya adalah penentuan reformulasi strategi dan implementasi strategi tersebut. Langkah terakhir dilakukan evaluasi terhadap strategi pengembangan yang ada. Evaluasi strategi pengembangan ditempuh dengan analisis VRIO.

A. Penentuan Visi Misi Universitas Selamat Sri (UNISS)

UNISS telah menetapkan visi kelembagaannya. Hal ini membuat UNISS menjadi salah satu Perguruan Tinggi yang dikenal di khalayak masyarakat dengan ciri khasnya tersendiri dari kampus-kampus lainnya yang ada di Jawa Tengah maupun Nasional. Keberadaan visi tersebut terdokumentasikan dengan baik dalam Statuta UNISS yang menjadi pegangan akademik dan "hidup" seluruh stakeholders-nya dalam menjalankan peran sebagai komponen- komponen di Perguruan Tinggi. Visi Universitas Selamat Sri yang telah disepakati dan tertulis dalam

dokumen statuta adalah.[1] "*Menjadi Universitas yang Mengedepankan Adab dan Profesionalitas dalam Mendukung Perindustrian"*

Sebagai pelengkap akan keberadaan visi, Universitas Selamat Sri juga memiliki butir-butir misi yang dituangkan dalam statuta kampus. Misi UNISS ditetapkan sebagai berikut:

1. *Menyelenggarakan pendidikan sehingga menghasilkan lulusan yang beradab dan profesional*
2. *Melaksanakan penelitian dengan mengedepankan adab dan profesionalitas*
3. *Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dengan mengedepankan adab dan profesionalitas*
4. *Menyelenggarakan peningkatan kualitas SDM dalam rangka mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi*

Visi menjadi elemen vital yang mesti dimiliki oleh suatu lembaga dalam manajemen kelembagaan institusinya. Khalid dan Nusari mengetengahkan temuan perihal penelitian keduanya tentang keberadaan visi dalam keberadaan sebuah organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa semakin jelas sebuah visi dinyatakan oleh suatu organisasi, akan membantu merumuskan strategi pengembangan organisasinya. Hal ini tentu menjadi semakin berbalik dengan sebuah fenomena di mana suatu organisasi mengalami ketidakjelasan dalam penentuan visinya. Efek dari hal tersebut adalah akan munculnya kebingungan arah dan tujuan organisasi[2]

---

[1] Dokumentasi Statuta Kampus UNISS pada tanggal 29 Maret 2023

[2] Mohammed Khalid dan Mohammed Nusari, "Impact of Strategic Planning (Vision, Mission and Goals) on Operational Performance", Journal of Critical Reviews, 7(2020), 3462

Lebih lanjut Khalid dan Nusair mengatakan bahwa visi yang organisasi yang diucapkan dengan jelas akan dikenal luas oleh khalayak. Selain itu, vibrasi dari semangat visi tersebut akan memunculkan semangat dalam mendorong aktivitas anggota organisasi. Sejatinya kehadiran visi menjadi kompas organisasi dalam yang digunakan untuk mengarahkan tindakan dan menetapkan prioritas-prioritas target organisasi. Semakin banyak operasi internal yang akan difokuskan mengubah tujuan internal menjadi kenyataan, meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada publik, mendukung sumber daya manusia dan pengembangan kapasitas, fokus pada kepemimpinan bisnis dan metode modern, dan berkembang saluran komunikasi untuk memfasilitasi transfer informasi.[3]

Berdasarkan visi yang dicanangkan di atas, terdapat beberapa kata kunci yang menjadi *keyword* atas keberadaan UNISS sebagai lembaga Perguruan Tinggi. Kata kunci yang dimaksud adalah *Universitas, Adab*, *Profesionalitas* dan *Perindustrian.* Keempat kata tersebut dalam alur pembahasan ini akan dikupas secara perlahan sesuai dengan kerangka tema yang dipakai.

Berikutnya, untuk mewujudkan visi luhur di atas, para *stakeholders* UNISS juga menyusun butir-butir misi untuk mewujudkan visi tersebut. Sebagaimana fungsi dasarnya, misi ditujukan agar segala sesuatu yang telah diucapkan sebagai tujuan atau arah dapat terawasi dalam pelaksanaannya. Fred R. David menjelaskan bahwa misi adalah

[3] Mohammed Khalid dan Mohammed Nusari, "Impact of Strategic Planning (Vision, Mission and Goals) on Operational Performance", *Journal of Critical Reviews,* 7(2020), 3463

suatu susunan rancangan pokok yang dapat mendeskripsikan argumentasi sebuah organisasi maupun instansi bahkan lembaga. Butir misi-misi tersebut memang dibuat, dirancang dan ditujukan kepada isu yang menjadi fokus dari perusahaan atau lembaga tersebut. Misi sendiri disusun berdasarkan hal-hal yang pokok dan ingin dilakukan serta yang akan mampu tercapai oleh sebuah organisasi atau lembaga untuk menunjang realisasi visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa pernyataan dalam misi yang sudah tersusun secara jelas, akan sangat dibutuhkan juga begitu penting dalam menetapkan kegiatan-kegiatan teknis dalam merumuskan strategi secara efektif.[4]

Misi institusi UNISS yang telah dituangkan dalam butir-butir tersebut cenderung menunjukkan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan tinggi. Atribut tentang adab dan profesionalitas sebagaimana tercantum dalam visi, masih menjadi kata kunci yang dipakai juga dalam poin-poin misi tersebut. Meskipun sebarannya dikerucutkan berada dalam satu poin dan tidak terlalu banyak dijabarkan lebih lanjut dalam visi tersebut.

Meskipun demikian keberadaan visi dan misi dalam institusi UNISS adalah salah satu bukti bahwa di dalamnya terdapat unsur-unsur organisasi yang hidup. Akan tetapi yang perlu dipahami sampai titik ini adalah bahwa kehadiran visi dan misi akan menunjukkan arah pengembangan yang dituju oleh institusi tersebut. Di antara aspek

[4] Yunma, dkk., "Keterkaitan Visi Dan Misi Terhadap Kinerja Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Solokanjeruk", *Komitmen Jurnal Ilmiah Manajemen,* 2(2021), 69.

jangkauan yang hendak dituju dari visi dan misi UNISS antara lain tentang konsumen dan sasaran pasar, jasa layanan yang akan disuguhkan kepada pelanggan, area operasi perusahaan, teknologi yang akan dimanfaatkan, pemantapan keberadaan organisasi, filsafat bisnis yang menjadi pijakan, pengalaman jati diri lembaga yang baik serta citra perusahaan yang hendak diproyeksikan kepada khalayak masyarakat luas.

1. Konsumen dan Sasaran

Kategori konsumen dan sasaran pasar dalam beberapa kasus biasanya sudah tertera dalam visi dan misi sebuah organisasi. Pasalnya memang konsumen ini menjadi faktor yang sangat fundamental dalam masa awal pembentukan organisasi dengan tipe layanan jasa. Selain itu, faktor konsumen yang juga menjadi sasaran pasar tersebut kerap berbarengan dengan penyebutan tujuan dari didirikannya lembaga atau organisasi tersebut.

"Kenapa didirikan Pondok Modern Selamat (termasuk UNISS) di antaranya adalah untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat, khususnya masyarakat yang ada di sekitar Kabupaten Kendal untuk mengenyam pendidikan tinggi karena adanya kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan. Yang kedua, sehubungan dengan masyarakat Kendal ada yang bekerja ingin kuliah, maka dengan didirikannya perguruan tinggi di kenal, maka akan memudahkan mereka untuk bagi mereka yang sudah bekerja ini untuk *menyambi* kuliah lagi Pak, karena dekat dengan lokasi tempat tinggalnya sehingga dia setelah bekerja – pulang – kuliah dan langsung pulang lagi begitu. Itu bagi yang sudah bekerja, sementara bagi yang belum

bekerja, mereka tidak perlu lagi jauh-jauh pergi ke Semarang, harus kos, yang mungkin biayanya lebih tinggi, di sini kita biayanya lebih relatif terjangkau, dan dekat dengan tanpa adanya kos mereka bisa kuliah dekat dengan rumahnya".[5]

Pernyataan Pak Ageng sebagai anggota dari Pengurus Yayasan Wakaf Selamat Sri Rahayu tersebut cukup realistis. UNISS menargetkan sasaran pasar yang tidak terlalu muluk sampai dengan tingkatan nasional atau bahkan internasional. Namun mereka mulai dengan mangsa pasar yang lebih dekat terlebih dahulu, mereka menentukan sasaran dengan radius cukup dekat di wilayahnya. Bisa jadi juga mereka cukup sadar bahwa di wilayah Jawa Tengah, Semarang dengan kampus-kampus ternama dan populernya masih menjadi magnet yang sangat kuat dalam menarik minat para peserta didik di jenjang Perguruan Tinggi.[6] Terlebih ditambah lagi dengan kondisi geografis dan tata ruang Semarang sebagai ibu kota Jawa Tengah yang tentu jauh

---

[5]DWD.01, ―Dokumen *Wawancara* dengan Bapak Ageng, tanggal 28 April 2023 t.t

[6]Mengutip dari laman resmi EduRank, Minggu (30/4/2023) berikut nama-nama universitas terbaik yang ada di Semarang versi EduRank 2023. (1) Universitas Diponegoro (Undip) Peringkat nasional ke-6. (2) Universitas Negeri Semarang (Unnes) Peringkat nasional ke-11. (3) Universitas Islam Sultan Agung Peringkat nasional ke-71. (4) Universitas Dian Nuswantoro dengan Peringkat nasional ke-76. (5) Universitas Katholik Soegijapranata dengan Peringkat nasional ke-83. (6) Universitas PGRI Semarang dengan Peringkat nasional ke-111. (7) Universitas Semarang dengan Peringkat nasional ke-172. (8) Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dengan Peringkat nasional ke-191. (9). Universitas Muhammadiyah Semarang dengan Peringkat nasional ke-197. Mahar Prastiwi, "14 Universitas Terbaik di Semarang Versi EduRank 2023", https://www.kompas.com/edu/read/2023/04/30/134924271/14-universitas-terbaik-di-semarang-versi-edurank-2023?page=all, Diakses pada tanggal 31 Mei 2023.

berbeda dengan tata ruang dan pemasaran kota yang ada di wilayah-wilayah lainnya di Provinsi tersebut, termasuk di Kendal dan Batang.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, UNISS membidik sasaran pasarnya adalah masyarakat wilayah Jawa Tengah bagian Barat, utamanya daerah Kendal, Batang, Pekalongan dan sekitarnya. Sebagaimana yang telah dicantumkan dalam statuta kampusnya, sasaran pasar UNISS tidak berasal dari kalangan pelajar baik angkatan yang berada pada jenjang dasar, menengah pertama atau menengah atas. Namun sasaran dari institusi yang didirikan dengan sangat megah di Batang dan Kendal ini adalah kalangan usia peserta didik di jenjang perguruan tinggi baik itu yang baru menginjak pada usia-usia awal atau yang sudah dalam usia yang sudah tidak awal lagi sekalipun. Seperti misalnya para guru-guru yang hendak kuliah lagi untuk pengembangan kapabilitas akademiknya.

Sebagaimana tertuang dalam prinsip dasarnya, bahwa yang namanya strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberikan berbagai arah dan masukan kepada upaya-upaya pemasaran sebuah perusahaan dari waktu ke waktu. Upaya tersebut dilakukan pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya. Hal tersebut juga sebagai bentuk respon perusahaan terhadap lingkungan dan keadaan akan kompetisi perusahaan yang kerap berjalan dengan sangat dinamis. Selain hal yang demikian, strategi pemasaran

berarti upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan atau penjual bertujuan untuk memasarkan suatu produk atau layanan jasa yang ditawarkan agar tersampaikan dengan baik, kepada sasaran-sasaran yang tepat, termasuk lokasi yang mudah untuk dijangkau oleh lebih banyak konsumen, serta dapat membentuk suatu iklim keserasian dalam merespon lingkungan serta situasi kompetisi yang sangat dinamis.

Hal ini karena setiap pengusaha dapat memahami, bahwa untuk menyampaikan informasi penjualan dari produsen atau penjual sampai dengan ke tangan konsumen adalah sebuah perkara yang tidak mudah. Organisasi atau perusahaan tersebut harus memahami sasaran pasar, produk yang dibutuhkan, harga yang tidak teralu tinggi, promosi yang akurat dan tempat yang tepat. Konsep *marketing* yang demikianlah yang saat ini tengah diimplementasikan para pelaku biro pemasaran tata ruang di Semarang seperti kota lama dan diikuti juga oleh aktor-aktor dengan posisi serupa di institusi Perguruan Tinggi.[7]

2. Jasa Pelayanan yang akan Diberikan

Jangkauan berikutnya dari keberadaan visi dan misi adalah perihal jasa atau pelayanan yang diberikan. Jasa tersebut dapat berupa penawaran layanan mandiri atau layanan yang secara

[7]Leonardo Budi Hdan Dheasey Amboningtyas, "Strategi Pemasaran Melalui Digital Marketing Pada Pariwisata Kota Lama Semarang", *Jurnal Sains Sosio Humaniora,* 5 (2021), 891-893.

fungsinya melengkapi produk fisik. Jasa juga dapat diartikan sebagai kelebihan suatu perusahaan atau organisasi yang sebagian besar didorong oleh layanan *person to person* dan tidak bisa disimpan oleh konsumen. Dari titik ini kepuasan konsumen menjadi satu-satunya indikator terhadap ukuran jasa yang diberikan apakah telah memenuhi kebutuhannya atau belum. Dari sini dapat dibaca bahwa UNISS sebagai lembaga penyedia jasa dengan visinya yang telah dijelaskan di atas harus memiliki penjelasan ke arah jasa atau layanan yang dipasarkan.

Jelas dalam hal ini jasa yang dipasarkan oleh UNISS adalah pendidikan di Perguruan Tinggi. Sebagai bentuk turunan dari pendirian Perguruan Tinggi tersebut adalah dibukanya beberapa Program Studi sebagai bentuk pembukaan program-program studi sebagai layanan minat untuk masyarakat sekitar yang hendak melanjutkan studi atau pembelajarannya di Perguruan Tinggi.

Sebagaimana telah disampaikan peneliti dalam bab sebelumnya bahwa dalam mengakomodir minat belajar dari masyarakat Kendal dan sekitarnya, khususnya yang berada pada usia belajar di jenjang pendidikan tinggi, maka Universitas Selamat Sri sampai dengan saat ini telah membuka 6 Fakultas dengan 10 Program Studi.

Keenam Fakultas yang dimaksud merupakan fakultas dengan rumpun-rumpun keilmuan umum. Bukan fakultas yang beridentitaskah agama Islam atau agama lainnya. Seluruh

Fakultas tersebut antara lain Fakultas ekenomika dan Bisnis, Fakultas Teknik dan Rekayasa, Fakultas Ilmu Komputer, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Psikologi dan Fakultas Hukum. Seluruh Fakultas tersebut masing-masing memiliki Program Studi yang jumlahnya cukup bervariasi.[8]

Fakultas ekonomika dan Bisnis merupakan fakultas terbesar dan paling banyak diminati calon mahasiswa. Fakultas ini memiliki dua Prodi yaitu Manajemen dan Akuntansi.

Fakultas Teknik dan Rekayasa saat ini memiliki empat Program Studi yang dapat dipilih oleh calon mahasiswa. *Pertama* adalah Program Studi Teknik Sipil, sebuah prodi yang menyelenggarakan kegiatan pemelajaran di bidang teknik sipil, sebuah rumpun ilmu cabang keteknikan yang menggeluti pembelajaran tentang bagaimana merancang, membangun, merenovasi bukan hanya gedung dan infrastruktur, namun juga mencakup lingkungan untuk kemaslahatan hidup manusia. *Kedua* Program Studi Teknik Arsitektur, yakni sebuah prodi yang menggeluti perihal desain seluruh sistem bangunan meliputi beberapa aspek seperti sistem mekanik, struktur bangunan, dan penerangan. *Ketiga* Program Studi Teknik Industri yakni jurusan dalam jenjang perkuliahan yang mengawinkan bidang ilmu teknik dengan ilmu manajemen. *Keempat* Program Studi Teknik Perencanaan Wilayah dan Kota yakni sebuah jurusan yang menggeluti analisis akan perencanaan kota dan wilayah dengan

[8]Hasil Observasi dan Dokumentasi pada tanggal 17 Mei 2023

turut memperhatikan pertimbangan-pertimbangan berbagai aspek, termasuk aspek ekonomi, politik dan sosial.

Adapun Fakultas Ilmu Komputer saat ini telah memiliki dua Program Studi yang telah dibuka. *Pertama adalah Prodi Teknik Informatika, yakni jurusan yang banyak mengulas berbagai macan teknologi komputer, mulai dari prinsip-prinsip ilmu komputer itu sendiri, analisis matematis, evaluasi sistem operasi, sampai dengan pengembangan dan perancangan software. Kedua adalah Program Desain dan Komunikasi Visual yakni cabang ilmu desain yang menggeluti pelajaran atau konsep komunikasi dan berbagai ungkapan-ungkapan kreatif, teknik dan media dengan memanfaatkan elemen-elemen visual ataupun rupa guna menyampaikan pesan untuk tujuan tertentu (tujuan informasi ataupun tujuan persuasi yaitu mempengaruhi perilaku).*

Berikutnya sebagai bentuk layanan yang diberikan kepada khalayak masyarakat sekitar Pesantren adalah dibukanya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Fakultas ini memiliki dua Program Studi yang dapat dipilih oleh para calon mahasiswa. *Pertama* adalah Program Studi Ilmu Komunikasi yakni jurusan yang menggeluti perihal komunikasi dalam berbagai jenjang, mulai dari jenjang individu, komunikasi *intercultural*, media, periklanan/publikasi, sampai komunikasi media sosial. *Kedua* adalah Program Studi Ilmu Pemerintahan Jurusan ilmu pemerintahan adalah jurusan yang mempelajari dinamika dalam

pemerintahan, permasalahan organisasi, kepemimpinan, manajemen dalam penyelenggaraan lembaga-lembaga pemerintahan seperti eksekutif, legislatif, yudikatif serta lembaga lainnya.

Berikutnya ada Fakultas Psikologi dan Fakultas Hukum. Sampai dengan saat ini kedua Fakultas tersebut baru memiliki masing-masing satu Prodi. Meskipun demikian kedua Prodi tersebut memiliki jumlah peminat mahasiswa yang cukup signifikan. Prodi Psikologi adalah Prodi di bawah Fakultas Psikologi UNISS yang menggeluti kajian seputar mental, pikiran termasuk bagaimana perilaku manusia. Sedangkan Fakultas Hukum memiliki Program Studi Ilmu Hukum yang menggeluti kajian tentang sistem hukum yang berlaku di kehidupan masyarakat termasuk dipelajari juga perihal perundang-undangan, hukum dasar, hingga hukum internasional.

Semua Fakultas dan Program Studi yang ada di dalamnya adalah bentuk jenis jasa atau layanan akademik yang diberikan oleh Universitas Selamat Sri kepada masyarakat yang ada di sekitarnya. Selain itu, di tingkatan internal kampus, UNISS juga memberikan berbagai layanan dan kemudahan akses akademik baik kepada para mahasiswanya ataupun kepada para tenaga pendidiknya.

3. Wilayah Kerja Lembaga

Wilayah kerja lembaga menjadi salah satu faktor yang cukup urgen dalam manajemen strategis lembaga pendidikan.

Sekali lagi ditegaskan di sini bahwa fungsi manajemen strategis adalah untuk mengakselerasi perjalanan akan pencapaian terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.[9]

Bahkan tidak hanya berhenti sampai di situ, pada tataran tertentu manajemen strategis mesti dibarengkan dengan manajemen operasional dalam lembaga pendidikan. dibutuhkannya manajemen strategis dan manajemen operasional dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan utama organisasi terlebih dalam menghadapi berbagai permasalahan, terutama soal kompetisi persaingan global.

Hal ini terlihat di mana Kampus Pilar Putih ini membangun cabang kampusnya di bilangan Kendal dan Batang yang mana kedua wilayah tersebut adalah wilayah dengan potensi geografis yang sangat potensial untuk terus digali dan dikembangkan. Sebagaimana rumusan dalam manajemen strategis tentang wilayah kerja lembaga, bisa jadi lembaga tersebut telah menetapkan jangkauan wilayahnya berada pada level regional, namun ternyata dalam pelaksanannya ternyata perkembangan

[9]Sheilina mengetengahkan pandangan Agustinus Sri Wahyudi perihal bagaimana hubungan antara manajemen strategis dan manajemen operasinal. Menurutnya agar lembaga pendidikan mampu merealisasikan tujuannya, terdapat beberapa indikator yang kerap dihubungkan dengan manajemen strategis dan manajemen operasional sebagai berikut. (1) *Kesatuan (unity)*, yakni menyatukan semua elemen organisasi. (2) *Komprehensif* yakni meliputi setiap segi dan sudut rusuk organisasi. (3) *Incorporated*, artinya seluruh strategi disesuaikan dengan tingkat general dan posisi serta terintegrasi ke dalamnya. Cindy Shelina dan Latifah Hanum Br Panjaitan, "Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", *MES Management Journal,* 2(2023), 202

bisnisnya mengalami kemajuan pesat, maka level wilayah kerja organisasi yang pada awalnya telah ditetapkan pada koridor regional dengan sendirinya dapat dimutakhirkan menjadi berada pada level atau tingkatan nasional bahkan internasional.



Gambar 4.7.
Universitas Selamat Sri Kampus Kendal

4. Teknologi yang Dimanfaatkan

Aditya Wardhana mengatakan bahwa laju perkembangan dari apa yang dinamakan teknologi informasi dan komunikasi pada era saat ini, yakni era industri 4.0 atau era yang dibilang sebagai era digital telah merubah cara, proses dan model struktur bisnis dari struktur bisnis tradisional atau konvensional menjadi struktur bisnis berbasis teknologi informasi dan komunikasi secara signifikan. Perubahan struktur model bisnis tersebut dimutakhirkan dengan berbagi perangkat-perangkat teknologi terbaru yang dilahirkan pada era zaman ini. Sebut saja misalnya

nama-nama perangkat seperti *Artifisial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Machine Learning* (ML), *Internet of Things* (IoT), *Cloud Computing*, dan lain sebagainya.[10] Pembelajaran yang dilaksanakan di UNISS pun mulai secara perlahan beralih mengikuti perkembangan zaman. Hal ini dengan memperhatikan kapabilitas mahasiswa dan juga daya dukung kampus terhadap penyelenggaraan pendidikan di dalamnya. Di antara proyek yang tengah digagas saat ini adalah proyek pengadaan *LMS (Learning Management System)* yang nantinya diproyeksikan dapat dipakai oleh seluruh civitas akademik yang ada di UNISS.

> "Saat ini masih belum sepenuhnya Ust. Masih banyak yang harus dilengkapi terutama dari dukungan teknologi pembelajaran kita baru merancang LMS *(learning manajement system)* untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih baik."[11]

Tidak hanya dalam dunia pembelajaran di dalamnya, namun juga layanan akademik di UNISS mulai merambah pada administrasi-administrasi digital *(digital services)*. Hal ini tentu untuk memudahkan dan mengakselerasi layanan-layanan akademik pada seluruh warga kampus. Beberapa *tools* seperti sistem informasi akademik dan sistem keuangan di UNISS telah mulai mengalami proses digitalisasi dari para pengelolanya.[12]

---

[10]Aditya Wardhana, "Pemanfaatan Teknologi dalam Bisnis", dalam Harini Fajar Ningrum (ed.), *Pengntar Bisnis*, (Bandung: Media Sains Indonesia. 2022), 149

[11]DWD.01, ―Dokumen Wawancara dengan Bapak Ageng, tanggal 28 Mei 2023 t.t

[12] Hasil observasi UNISS tentang sistem informasi akademik dan sistem

Secara ringkas, dalam visi pengembangan ini peneliti merangkumnya dalam Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1

Sketsa Visi Pengembangan UNISS

Kondisi Saat ini	Target
Sasaran Pasar/pangsa pasar • (Calon santri dan calon mahasiswa) terbatas pada daerah di sekitar Kendal dan Batang saja. Belum jauh menjangkau di luar kota Kendal– Batang**.** • Cara yang dilakukan untuk menambah animo calon peserta didik dengan menggunakan metode konvensional dan belum terorganisir dengan baik.	• Penerimaan mahasiswa dan santri baru sudah menjangkau darah daerah potensial yang lebih jauh. Termasuk bisa menjaring calon peserta didik dari luar pulau. • Mulai menggunakan metode yang modern dan sudah terorganisir dengan baik. Menggunakan analisis pangsa pasar untuk hasil yang lebih baik.
Jasa Pelayanan • Pelayanan yang diberikan belum terukur dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Pelayanan yang diberikan PMS belum sepenuhnya mengakomodir harapan wali santri. Mahasiswa. • Perlu evaluasi setiap saat/waktu	**Jasa Layanan yang diberikan** • PMS berusaha memenuhi kebutuhan pasar dengan memberikan Pelayanan yang mengakomodir harapan wali santri. Mahasiswa. • Pelayanan menjadi semakin baik
Wilayah Operasi Fokus pada wilayah yang operasional yang sudah tersedia	**Wilayah Operasi** PMS menargetkan pengembangan dan

layanan keuangan pada tanggal 31 Mei 2023.

Kondisi Saat ini	Target
saja, yaitu di Kendal dan Batang.	kemajuan lembaga secara bertahap. Saat ini sudah ada 3 lokasi kampus PMS yaitu Kendal, Batang dan Gringsing (kutosari).
Teknologi yang dimanfaatkan Pemanfaatan teknologi di PMS masih belum cukup memadai karena banyak hal yang belum disiapkan	**Teknologi yang dimanfaatkan** Mulai merespon teknologi yang baru dengan memperhatikan kebutuhan untuk beradaptasi dengan era revolusi industri 4.0
Pemantapan Keberadaan Organisasi Proses untuk menyiapkan regenerasi yang baik belum nampak.	**Pemantapan Keberadaan Organisasi** Proses untuk menyiapkan regenerasi sudah disiapkan dengan melibatkan keder dari keluarga besar yayasan wakaf selamat rahayu. Setiap divisi pendidikan mulai menata untuk bisa berdikari/berdiri di atas kaki sendiri tanpa menggantungkan bantuan orang lain/pihak luar.
Filsafat Bisnis yang diterapkan Bisnis dalam rangka *profit oriented*	**Filsafat Bisnis yang diterapkan** Bisnis dalam dunia pendidikan sejatinya adalah untuk ikut peran serta dalam mencerdaskan kehidupan anak bangsa dengan cara peran serta aktif mensyairkan, menyejahterakan dan

Kondisi Saat ini	Target
	memakmurkan anak bangsa. Bisnis untuk proses ibadah kepada Allah swt.
Citra Perusahaan yang ingin ditampilkan ke Masyarakat Belum ada format yang jelas yang akan ditonjolkan ke masyarakat	**Citra Perusahaan yang ingin ditampilkan ke Masyarakat** PMS berupaya menjadi lembaga yang kredibel, selalu ingin berkembang, mengedepankan tawadhu' akhlak dan budi pekerti. Lembaga yang diminati karena komitmen dengan pendidikan dan serius dalam memberi bekal, menyiapkan masa depan peserta didik.

B. Analisis Lingkungan

Tahapan selanjutnya dalam proses manajemen strategis adalah analisis lingkungan**.** Terkait dengan analisis lingkungan, peneliti membaginya ke dalam kategori eksternal dan internal. Pada kategori analisis lingkungan eksternal, peneliti meninjau lingkungan UNISS dari perspektif ekonomi, politik dan kebijakan pemerintah. Menurut kacamata ekonomi, mayoritas mahasiswa yang berkuliah di UNISS berasal dari kelas menengah ke bawah. Oleh karena itu, hal tersebut akan mempengaruhi struktur pengelolaan keuangan yang ada di kampus. Berikutnya dari perspektif politik, UNISS adalah lembaga pendidikan tinggi yang tidak berafiliasi dengan partai tertentu serta tidak menjalankan praktik-praktik politik praktis. Selanjutnya dari sisi kebijakan pemerintah, UNISS menjadi kampus yang kurikulum perkuliahannya senantiasa mengikut pada garis-garis besar kurikulum negara.

Selanjutnya yang terkait dengan analisis internal, peneliti mengurainya dalam dua bingkai yakni bingkai manajemen dan bingkai *marketing.* Dari perspektif manajemen, UNISS termasuk lembaga pendidikan yang telah mengadopsi sistem struktur organisasi modern, begitu juga dengan Pondok Pesantren Modern Selamat yang berada di komplek UNISS telah menerapkan skema organisasi modern. Artinya tidak seperti pesantren-pesantren tradisional yang pusat komando pimpinannya masih bertumpu secara absolut kepada kiai. Sedangkan dari sisi *marketing,* UNISS

telah membentuk lapisan-lapisan pasar targetannya, di mana target utama lapisan yang disasar adalah masyarakat usia pendidikan tinggi yang berada di Kendal – Batang dan sekitarnya.

C. Reformulasi Strategi Pengembangan

Proses manajemen strategis yang berkaitan dengan reformulasi strategi tidak akan pernah terlepas dari instrumen-instrumen yang dipakai. Dalam hal ini peneliti mencoba memakai analisis terhadap *Strength, Weakness, Oportunities, Threats* (SWOT) seperti disajikan pada Tabel 4.2.

Keberadaan UNISS yang merupakan satu satunya universitas terbesar di Kabupaten Kendal merupakan modal kekuatan tersendiri untuk berkompetisi dengan perguruan tinggi lain di Jawa Tengah. Sejak berdirinya di tahun 2017 UNISS bercita cita untuk terus melakukan ekspansi ke luar daerah. Terbukti sampai saat ini sudah ada tiga kampus UNISS yang berada di Kendal dan Batang. Selain itu posisi kampus yang sangat strategis menjadi tambahan nilai bagi UNISS. Selain itu SDM yang dimiliki UNISS juga rata-rata berusia muda. UNISS disisi yang lain juga sangat menjunjung tinggi adab dan kesopanan sebagai magnet tersendiri untuk mengembangkan lebih jauh lagi. Sementara itu Yayasan wakaf Selamat Rahayu yang memayungi UNISS juga dalam kondisi yang sangat siap terkait pendanaan operasional kampus, sehingga biaya pendidikan di sana tergolong sangat terjangkau.

Dilihat dari kelemahan organisasi, UNISS masih belum optimal dalam menerapkan sistem tata kelola perguruan tinggi yang baik. Turnover dosen yang relatif masih tinggi dan karya publikasi dosen yang masih rendah merupakan sisi-sisi kelemahan yang mesti diperbaiki. Jika dilihat dari kualifikasi pendidikan dosen, maka tenaga pengajar di UNISS relatif banyak yang baru berpendidikan dengan kualifikasi S2, belum banyak yang menyelesaikan S3. Sampai saat ini UNISS baru memiliki Sistem Informasi Akademik yang masih parsial di setiap fakultas, belum terintegrasi di lingkup Universitas, juga belum memiliki Learning System Manajemen yang memungkinkan para mahasiswa bisa belajar secara *online*.

Terdapat kesempatan bagi UNISS untuk terus mengembangkan diri dengan cara menjalin kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) ditunjang lagi dengan keberadaan kampus yang secara lokasi dekat dengan kawasan industri Kendal sehingga sangat memungkinkan para mahasiswa bisa melakukan magang di berbagai perusahaan terkemuka. Kesempatan untuk berkembang yang dimiliki adalah juga tergambar dari adanya dukungan Pemerintah Daerah dalam bentuk memberikan kemudahan akses bagi mahasiswa untuk melakukan Kuliah Kerja Praktik (KKP) dan sejenisnya.

Ada beberapa tantangan yang harus diantisipasi oleh UNISS di ntaranya adalah mulai masuknya perguruan tinggi lain yang terakreditasi lebih baik di sekitar Kendal dan Batang. Perubahan dan perkembangan teknologi yang relatif cepat yang membuat ikut

berubahnya kebijakan-kebijakan di dunia kerja. Semua tantangan yang ada harus direspon dengan cepat oleh UNISS karena salah dengan melakukan perubahan dan perbaikan secara efektif dan dinamis akan semakin mengokohkan pijakan UNISS dalam mengembangkan diri.

Tabel 4.2

Analisis SWOT sebagai Reformulasi Strategi

KEKUATAN	KELEMAHAN
Satu-satunya universitas yang berdiridi kabupaten kendal Memiliki lahan kampus yang luas danbelum dimanfaatkan secara optimal Letak UNISS strategi di jalur utamapantura Tenaga dosen yang muda sehinggadapat digenjot dan diarahkan secaraoptimal Budaya kampus yang menjunjung tinggi nilai kesopanan dengan budaya tawadhu Biaya opersional yang relatifterjangkau	Impelementasi sistem tata kelolaperguruan tinggi belum optimal Belum terwujudnya suasana akademikyang mumpuni Keluar masuknya dosen setiap tahun Belum ada publikasi penelitian yangterindeks scopus Jumlah publikasi ilmiah yang masih minimsekali Belum tersedianya rumah jurnal yangterakreditasi sinta 1 s.d. 4 Jumlah dosen berpendidikan S-3 masihminim Sistem informasi akademik yang belumterintegrasi menjadi satu domain yang menyulitkan dalam monitoring evaluasi

PELUANG	ANCAMAN
Terjalinnya kerjasama universitasdengan industri masih terbuka Pengembangan penelitian denganmitra sangat terbuka Berada pada kawasan industri kendalsehingga mudah untuk mengaplikasikan kurikulum berbasis industri Dukungan dari pemerintah daerahsangat positif Menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri Meningkatnya jumlah pendaftar kelaskaryawan week end Pengembangan kemitraan dankerjasama dengan lembaga pemerintah	Sudah mulai masuknya perguruan tinggilain yang terakreditasi lebih baik Kompetitor perguruan tinggi lain sangatmenjanjikan Menurunnya jumlah total mahasiswa tiaptahun Berubahnya arah kebutuhan dunia kerja(industri 4.0) Perubahan teknologi informasi dankomunikasi sangat cepat dan membutuhkan biaya yang besar Berubahnya arah pemberian kerja dan kebutuhan tenaga terampil

D. Implementasi Model Strategi Pengembangan

1. Strategi Pengembangan yang Dipilih

Strategi manajemen pengembangan yang diimplementasikan oleh UNISS dituangkan dalam kebijakan-kebijakan strategis kampus. Arah kebijakan umum Universitas Selamat Sri meliputi berbagai aspek penyelenggaraan dan pengelolaan Kampus, aspek dalam aspek akademik, non-akademik, lulusan, sumber daya manusia (SDM), Tridarma Perguruan Tinggi, kesejahteraan dan kerjasama.[13].

Pertama, Penyelenggaraan dan Pengelolaan Universitas Selamat Sri. Pelaksanaan penyelenggaraan dan pengelolaan kampus dilakukan dengan menjunjung tinggi asas kejujuran, transparansi, akuntabilitas, dan *measurable* (terukur). Tidak hanya itu, birokrasi kampus juga melakukan penataan ulang terhadap tatanan yang ada saat ini dengan berpijak pada Tupoksi masing-masing bagian. Hal ini diharapkan mampu menciptakan iklim

[13]Dokumen tersebut mengatakan bahwa tersusunnya rencana strategis UNISS tidak dapat dilepaskan dari dukungan beberapa pihak terutama Bapak Rektor dan Wakil Rektor yang telah memberikan dorongan dengan sangat kuat. Bahkan Rektor juga turut berperan aktif dalam menyokong segala kebutuhan untuk penyiapan dokumen dan pendukung lainnya akan menjadi prioritas utama dalam penyusunan renstra ini. Respon yang diberikan pimpinan tersebut tersebut merupakan bagian indikator kuat akan komitmen terhadap urgensi renstra pada lembaga ini. Dokumentasi Renstra UNISS 2022 – 2027 pada tanggal 30 Mei 2023.

profesionalisme dalam bekerja. Berikut pengelolaan keuangan dikelola dengan jujur,transparan, dan akuntabel.

Kedua, Akademik dan Non Akademik. Di antara *output* dari pembelajaran di Perguruan Tinggi adalah menciptakan lulusan yang relevan dengan pasar kerja saat ini dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Oleh karenanya, untuk menunjang pada iklim relevansi tersebut perlu adanya proses sinergi antara dunia industri dan perguruan tinggi. Hal ini dapat juga menjadi meluas pada kegiatan bedah dan kaji ulang kurikulum untuk semua program studi dalam kurun waktu minimal 2 tahun sekali dengan melibatkan dunia industri.[14] Kampus juga turut mendorong para civitas akademika untuk mengembangkan bakat yang dimiliki baik akademik maupun non akademik dalam proses kegiatan kampus. Begitu juga pada mahasiswa yang diberikan ruang untuk melakukan kegiatan non akademik dengan melengkapi beberapa sarana penunjang untuk kegiatan non akademik.

[14]Hasil penelitian yang cukup mengejutkan dirilis oleh Rinawati perihal lulusan kuliah dan pasar kerja. Rina mengatakan bahwa peluang mahasiswa untuk diterima kerja berdasarkan tinjauan aspek kompetensi sangat rendah, hal berikut dapat diperlihatkan berdasarkan data penambahan angkatan kerja yang semakin banyak namun tidak dibarenmgi dengan penaikan tingkat partisipasi Angkatan Kerja. Bila mencermati data yang dikeluarkan oleh BPS, ketenagakerjaan bulan Februari 2020, TPAK tercatat mengalami penurunan yang artinya terdapat penurunan kemampuan ekonomi dari sisi pasokan *(supply)* tenaga kerja. Tri Rinawati, dkk., "Peluang Mahasiswa dalam Dunia Kerja Ditinjau dari Aspek Kompetensi", 7(2021), 115.



Gambar 4.9.
Kegiatan BEM Universitas Selamat Sri Kampus Kendal

Ketiga, Mahasiswa di Kampus mendapat berbagai layanan fasilitas yang memadai serta terus didukung pengembangan bakat dan minatnya. Berikut juga dengan penciptaan ruang dalam berorganisasi dan pelaksanaan *student government.* Sedangkan terhadap lulusan kampus, aspek yang diupayakan di antaranya lulus tepat waktu, lulusan siap kerja, memiliki sikap *tawadhu* sesuai budaya kampus danketerserapan lulusan yang baik.



Gambar 4.10.
Wisuda Universitas Selamat Sri Kampus Kendal

Keempat, Kualifikasi Magister atau Magister Terapan menjadi salah satu syarat standar Dosen atau Tenaga Pengajar di Kampus. Selanjutnya Kampus juga mendorong percepatan pengadaan Tenaga Pengajar yang sudah mencapai pada level Dokter pada masing-masing Fakultas dengan jarak atau kurun waktu tertentu. Tiap tenaga kependidikan di kampus wajib memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang dan memiliki sertifikasi yang relevan dengan bidang keahliannya.

Kelima, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. UNISS juga berupaya dan mendorong dosen untuk melakukan penelitian dan PKMsetiap semester, dosen menghasilkan jurnal berupa jurnal penelitian ataupun laporan PKM 1 kali setiap semester.

Keenam, aspek kesejahteraan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan kampus dan operasional. Soal kesejahteraan biasanya terdapat dua hal pokok yang menjadi bahan perbincangan, yakni gaji atau upah dan tunjangan. Faktor semacam pemberian gaji, upah, dan tunjangan sejatinya mempunyai dampak yang cukup besar bagi suatu perusahaan atau organisasi. Deret angka dalam jumlah tunjangan atau fasilitas yang diberikan kepada karyawan perusahaan masih dapat dikurangi. Hal ini bisa jadi disebabkan karena pegawai tersebut tidak dapat lagi berada pada kedudukan jabatan tersebut misalnya, sehingga pegawai tersebut tidak lagi berhak atas jabatan tersebut.[15]

Ketujuh, aspek kerjasama. UNISS telah melakukan beberapa kerjasama dengan mitra dalam dunia industri baik dalam bidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang pendidikan kerjasama yang dilakukan yaitu dalam hal pelaksanaan pengelolaan

[15]Nazwa Shyreen, dkk., "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Gaji, Upah dan Tunjangan (Literature Review Akutansi Manajemen)", *JEMSI Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sistem Informasi,* 3(2022), 464

perpustakaan dan dalam pelaksaan kuliah kerja praktik. Dalam bidang penelitian, dilakukan kerjasama untuk berkolaborasi dalam penelitian dengan mitra dunia industri. Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, UNISS dan mitra dunia industri bekerjasama melakukankegiatan dalam upaya meningkatkan hubungan kelembagaan.

Kedelapan adalah aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Perubahan teknologi informasi dan komunikasi yang masif menjadikan perguruan tinggi merubah pola pengelolaannya menjadi berbasis teknologi informasi. Berdasarkan aspek perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dalam praktiknya UNISS telah melakukan pembaruan dalam pemanfaatan teknologi. Hal ini terlihat dari proses penerimaan mahasiswa baru yang menggunakan sistem *online*. Sistem informasi akademik sudah dapat diakses secara online melalui http://siakad.uniss.ac.id walaupun dalam pelaksanaannya masing-masing fakultas memiliki *domain* yang berbeda-beda. Selain itu pelaksanaan perkuliahan sudah memanfaatkan perkembangan teknologi informasi melalui penggunaan media interaktif komputer, teknologi internet dan telekomunikasi untuk penyampaianmateri maupun penugasan.

2. Pengembangan Berbasis Keunggulan

Ada satu pandangan yang menarik yang disampaikan oleh pengurus Yayasan Selamet Rahayu dalam hal ini.

> "Kalau untuk kampus-kampus yang dibilang menjadi kompetitor UNISS di sini ya bisa dibilang sekarang sudah mulai banyak ya. Meskipun kami juga tidak pernah menganggap mereka sebagai pesaing dan semacamnya, karena kami ya tetap fokus memberikan layanan terbaik untuk umat. Ada beberapa kampus misalnya seperti Sekolah Tinggi Islam Kendal, ada STIKES Kendal, yang baru ada juga ITSNU, lalu ada juga Universitas Muhammadiyah Kendal. Selain yang disebutkan itu ada juga yang masih di sekitaran Kendal dan batang seperti misalnya Universitas Pekalongan[16]"

Langkah mendeteksi keunggulan adalah salah satu langkah yang diambil untuk menemukan cara-cara yang akurat dalam mengambil upaya keberlanjutan organisasi atau perusahaan, termasuk dalam hal ini apa yang tengah dialami oleh UNISS. Sebagai kampus yang telah berdiri dengan cukup megah di Jawa Tengah bagian barat, UNISS juga memiliki beberapa kompetitor yang telah tumbuh menjadi pesaingnya dalam usaha memberikan jasa layanan pendidikan tinggi kepada masyarakat sekitar Kendal dan Batang.

Kehadiran kompetitor dalam sebuah bisnis sejatinya bisa dibilang adalah suatu hal yang niscaya. Tidak ada satu bisnis pun dalam penyediaan layanan atau jasa termasuk dalam sektor pendidikan yang tidak memiliki kompetitor. Sebab dengan kehadiran pesaing, maka suatu produsen

[16]DWD.01, ―Dokumen Wawancara dengan Bapak Ageng, tanggal 28 Mei 2023 t.t

layanan jasa akan terpacu untuk melakukan riset terhadap kemajuan lembaganya dalam pemasaran layanan. Iklim tersebut yang membuat setiap organisasi atau perusahaan pada akhirnya terus berlomba menyuguhkan layanan pendidikan yang terbaik dari suguhan-suguhan layanan dari para kompetitornya.

Abdul Hakim dalam jurnal penelitiannya mengatakan bahwa persaingan adalah sebuah motivasi nomor satu dalam strategi pemasaran suatu produk barang atau layanan-jasa.[17] Industri yang dimonopoli oleh satu organisasi atau perusahaan, dalam pemasarannya tidak akan begitu berpengaruh secara signifikan terhadap angka konsumsi. Pasalnya yang terjadi pada pasar monopoli, program pemasaran yang ada hanya ditujukan untuk bagaimana mengelola sumber daya dengan sangat efisien dan mengambil tindakan dengan cermat untuk merangsek masuk ke dalam pasar. Namun saat ini, dengan adanya iklim deregulasi dan industrialisasi pasar, tidak sedikit perusahaan yang tersebar dalam berbagai industri dipertemukan pada suatu kondisi persaingan inklusif yang memacu mereka untuk saling agresif dalam berkompetisi.

Oleh sebab itu bila ditarik garis merah dari titik ini, strategi pemasaran dan manajemen strategi menjadi unsur

[17]Abdul Hakim, "Strategi Komunikasi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Di Kota Malang (Studi Kasus Pada Bisnis Pemain Dan Pecinta Sepak Bola)", *Jurnal Inovasi penelitian,* 7(2020), 1452.

pengembangan yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk terus mendulang keuntungan *(profit)* dalam setiap industri. Secara general, persaingan dalam bisnis adalah suatu perseteruan atau rivalitas antara aktor pelaku bisnis yang secara mandiri berupaya menjaring konsumen dengan menyuguhkan harga yang baik, tentu dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula.

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa terdapat kurang lebih tujuh Perguruan Tinggi yang berada di wilayah Kendal – Batang dan sekitarnya (termasuk Pekalongan). Ketujuh Perguruan Tinggi tersebut dapat dilihat dan dipantau oleh peneliti, -meskipun bisa jadi karena peneliti memandangnya dari sudut kacamata Universitas Selamat sri – ketujuh Perguruan Tinggi tersebut kerap terlihat sangat kompetitif dalam menyusun strategi dan mempertahankan keunggulan daya saing masing-masing. Kompetisi yang cukup sengit tersebut meliputi layanan yang ditawarkan atau dijual, biaya kuliah setiap fakultas atau Prodi yang biasanya bervariasi, kedua aspek tersebut menjadi aspek yang bisa dibilang cukup *basic* dalam memberikan keunggulan kompetitif.

Tabel 4.3.
Daftar Kampus yang Berada di Sekitar Batang – Kendal

No	Nama Kampus	Kabupaten/Kota
1	Universitas Selamat Sri	Kendal
2	Universitas Pekalongan	Pekalongan
3	Universitas Muhammadiyah Kendal – Batang	Kendal
4	ITSNU (Institut Teknologi Sains Nahdlatul Ulama)	Pekalongan
5	STIKES Kendal	Kendal
6	Sekolah Tinggi Islam Kendal	Kendal
7	PSDKU (Program Studi di luar Kampus Utama) UNDIP	Batang

E. Evaluasi Strategi Pengembangan UNISS

Tahapan akhir dari proses manajemen strategis tersebut adalah evaluasi. Sebenarnya tidak hanya meninjau ulang atas apa yang dilakukan oleh UNISS sebagai lembaga, namun juga menjalankan fungsi kontrol atas lembaga tersebut. Evaluasi pelaksanaan program-program yang dicanangkan UNISS dilaksanakan secara berkala dan bersifat rutin. Forum evaluasi tersebut dimulai dari tingkat fakultas sampai universitas.

Merujuk kepada data dan fenomena yang terjadi di atas tersebut, maka penulis melakukan riset dengan menggunakan metode *Resource-Based View* (RBV) pada penelitian ini

sebagaimana yang telah peneliti sampaikan pada bab-bab sebelumnya. Pengambilan metode tersebut oleh peneliti berguna untuk mengevaluasi strategi serta keunggulan kompetitif. Tentu ada juga metode-metode lain yang dapat dipakai dalam penemuan *riset* penelitian kali ini. Namun metode RBV dinilai oleh Peneliti memiliki nilai instrumental yang cukup baik. Berikut adalah sebaran data yang peneliti himpun dan coba untuk peneliti analisis dengan cukup cermat dan hati-hati.

Tabel 4.4.
Hasil Analisis Kerangka VRIO Universitas Selamat Sri

Jenis	Keterangan	V	R	I	O	Jml	Keterangan
Sumber Daya Berwujud *(Tangible)*	**1.**Pendanaan yang cukup	1	0	0	1	2	*Temporary competitive*
	2.Sarana dan prasarana --Memiliki gedung sendiri perkuliahan sendiri dan fasilitas lainnya yang menunjang dan berkualitas	1	1	0	1	2	*Temporary Competitive Equality*
	--Memiliki sarana pengembangan bakat minat mahasiswa yang menunjang	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	--Memiliki sarana penunjang akademik yang berkualitas	1	0	0	1	2	*Temporary*

	(Perpustakaan, laboratorium, masjid dan lain-lain)						*Competitive*
	3.Penggunaan teknologi dalam perkuliahan dan layanan akademik	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
Sumber Daya Tak Berwujud *(Intangible)*	**1.**Kreativitas karyawan --Gagasan-gagasan kreatif serta produktif dalam penelitian --Keaktifan dalam mengisi forum-forum seminar dan simposium	1 1	0 0	0 0	0 0	1 1	*Competitive Equality* *Competitive Equality*
	2.Kedekatan dengan masyarakat sekitar --Menerima masukan serta saran dari masyarakat mengenai kampus	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	3.Pelanggan luar daerah --Mahasiswa luar darah Kendal atau Batang yang menjadi mahasiswa di UNISS	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*

Kapabilitas Organisasi	**1.**Layanan yang unggul --Jam kuliah bisa dipilih sendiri	1	1	1	1	4	*Sustainable competitive advantage*
	--Jarak tempuh tidak terlalu jauh dari Kendal/Batang (tidak mesti harus kos)	1	1	1	0	3	*Sustainable competitive advantage*
	--Tersedia pilihan Prodi-Prodi Umum	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	--Menjunjung tinggi keilmuan dan adab	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	2.Reputasi Kampus --Belum pernah mendapat teguran dari Negara atau otoritas lembaga terkait.	1	1	0	0	2	*Temporary Competitive*
	--Terindeks dalam ranking internasional.	1	1	0	0	2`	*Temporary Competitive*
	--Telah aktif menerapkan program MBKM (Merdeka Belajar, Kampus Merdeka)	1	1	0	1		*Sustainable competitive advantage*

Keterangan
1 = jika sumber daya dinilai memenuhi kriteria VRIO
2 = jika sumber daya tidak memenuhi kriteria VRIO

Dari tabel analisis yang telah Peneliti ketengahkan di atas, dapat terlihat dengan jelas akan bagaimana pemetaan keunggulan dari institusi kampus Universitas Selamat Sri. Ada beberapa kategori yang digolongkan ke dalam nomenklatur *Competitive Equality, Temporary Competitive* dan *Sustainable Competitive Advantage.*

Barney dalam salah satu bukunya mengatakan bahwa ia mengajukan kerangka struktur VRIO sebagai instrumen untuk menilai adakah sumber daya memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan *(Sustainable)*.[18] Di antara Salah satu cara agar menerapkan kerangka VRIO, yakni suatu alat untuk membantu perusahaan mengungkap dan melindungi sumber daya yang dimilikinya.

Di samping itu ia juga memiliki kapabilitas yang mampu memberi perusahaan atau organisasi keunggulan kompetitif yang panjang. VRIO sendiri adalah singkatan dari Bernilai atau berharga *(Value)*, Jarang atau langka *(Rare),* Sulit untuk ditiru *(Inimtable)* dan Organisasi (Organized). Perihal ini peneliti juga telah mengetengahkannya di atas pada bab sebelumnya dalam kajian teori.

[18]Moh Taufiqur Rohman, dkk., "Penerapan Konsep RBV (Resources Based View) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing pada Home Industry Hori Sejahtera Mie Lidi.", *Budgeting : Journal of Business, Management and Accounting, 4(2022), 34*

Tabel 4.5
Hasil Analisis RBV Universitas Selamat Sri

Implikasi Kompetitif	Sumber Daya Perusahaan	Keterangan	
		Memenuhi	Tidak Memenuhi

Competitif Equality	**1)** Memiliki sarana pengembangan bakat minat mahasiswa yang menunjang **2)** Penggunaan teknologi dalam perkuliahan dan layanan akademik **3)** Gagasan-gagasan kreatif serta produktif dalam penelitian **4)** Keaktifan dalam mengisi forum-forum seminar dan simposium **5)** Menerima masukan serta saran dari masyarakat mengenai kampus **6)** Mahasiswa luar darah Kendal atau Batang yang menjadi mahasiswa di UNISS **7)** Tersedia pilihan Prodi-Prodi Umum **8)** Menjunjung tinggi keilmuan dan adab **9)** Telah aktif menerapkan program MBKM (Merdeka Belajar, Kampus Merdeka)	Ö Ö Ö Ö Ö Ö Ö Ö Ö	
Temporary Competitive Advantage	**1)** Memiliki gedung sendiri perkuliahan sendiri dan fasilitas lainnya yang menunjang dan berkualitas **2)** Pendanaan yang cukup **3)** Memiliki sarana penunjang akademik yang berkualitas (Perpustakaan, laboratorium, masjid dan lain-lain) **4)** Belum pernah mendapat teguran dari Negara atau	Ö Ö Ö Ö	

	otoritas lembaga terkait. **5)** Terindeks dalam ranking internasional.	Ö	
Sustained competitive advantage	**1)** Jam kuliah bisa dipilih sendiri **2)** Akses lokasi Kampus yang mudah dijangkau (tidak mesti harus kos) **3)** Mengakomodir mahasiswa yang memiliki kepentingan mengajar dan kuliah sekaligus	Ö Ö Ö	

Dari hasil analisis yang telah dilakukan di atas, maka dapat diperoleh informasi bahwa beberapa hal yang dapat diunggulkan dari UNISS dalam kancah kompetisinya setidaknya ada dalam tiga hal. *Pertama* adalah dalam penentuan waktu kuliah yang dapat dipilih oleh para mahasiswa secara mandiri. Layanan yang diberikan oleh UNISS ini rupanya memberikan dampak yang cukup signifikan, utamanya adalah bagi mereka yang hendak melanjutkan kuliah sedangkan posisinya saat ini telah diamanahi beban untuk mengajar di sekolah. Meskipun input jadwalnya dapat dilakukan secara mandiri dengan pilihan yang lebih beragam, namun UNISS tetap menjaga eksistensi mutu akademik Perguruan Tingginya. Kehadiran model perkuliahan ini dengan sendirinya memantik minat para angkatan kerja di beberapa sektor untuk kembali melanjutkan kuliah.[19]

[19]Di antara teori yang sering dipakai dalam usaha untuk mempelajari perilaku seorang individu adalah *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang digagas oleh seorang intelektual bernama Ajzen (1991). Menurut Ajzen minat didapuk sebagai satu faktor yang mampu memberikan pengaruh terhadaop perilaku individu. Hal tersebut menjadi faktor kunci untuk

Kedua adalah jarak tempuh UNISS dari kota utama, yakni Kendal dan Batang yang tidak terlalu jauh. Atau dalam bahasa transportasi yang lebih mudah, keberadaan kampus UNISS masih dapat ditempuh dengan akses yang sangat mudah. Pasalnya UNISS tidak bertempat di lokasi yang sangat jauh dari Kendal, ditambah dengan akses menuju kampus yang masih sangat mudah untuk ditempuh, baik itu dengan kendaraan umum ataupun degan kendaraan pribadi. Selain itu. Kemudahan dalam menangkap kampus, sangat dirasakan oleh warga UNISS, utamanya yang belajar tapi tidak memiliki dana cukup lebih untuk sewa kos, maka UNISS hadir menjadi solusi, di mana mahasiswa sekitar Kendal dan Batang yang hendak kuliah tapi biayanya tidak sebanyak rekannya yang lebih banyak memiliki kelebihan finansial.

> Untuk memberikan kesempatan khususnya untuk masyarakat kabupaten Kendal untuk mendapatkan pekerjaan. Sehubungan dengan masyarakat Kendal yang sudah bekerja ingin kuliah maka dengan didirikannya perguruan tinggi di Kendal maka akan memudahkan mereka untuk bagi yang sudah bekerja ini untuk menyambi kuliah lagi pak karena dekat dengan lokasi tempat tinggalnya sehingga dia setelah bekerja, pulang kuliah. Kemudahan bagi yang belum bekerja, mereka tidak harus lagi mencari Pendidikan perguruan tinggi yang ada di Semarang yang harus kos yang mungkin biaya hidupnya lebih tinggi. Di sini biayanya lebih

---

menunjukkan kadar kekuatan atas keinginan seorang individu untuk membaca dan memprediksikan seberapa besar usaha yang direncanakan guna menunjukkan perilaku individu tersebut. Lebih lanjut, teori tersebut mengatakan bahwa minat itu senantiasa mendapat pengaruh dari sikap, norma subjektif, kontrol perilaku. Yulia Setia Lestari, dkk., "Faktor-faktor yang memengaruhi minat mahasiswa sarjana untuk melanjutkan studi magister", *Inovasi,* 4(2021), 775.

terjangkau dekat tanpa adanya kos mereka bisa kuliah dekat dengan rumahnya.[20]

Ketiga secara kurikulum, UNISS telah aktif menerapkan program MBKM (Merdeka Belajar, Kampus Merdeka),[21] Namun selain hal tersebut, UNISS juga tetap menjadi universitas yang mampu mengakomodir para mahasiswa yang berkuliah namun juga memiliki tugas mengajar. Implementasi kurikulum Merdeka di tingkat pendidikan tinggi telah gencar dilakukan. Gagasan tentang Merdeka Belajar ini dikawal langsung oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Saat ini masih banyak kampus yang mengalami kendala dalam implementasinya, sementara UNISS telah menjadi salah satu kampus yang berhasil mengimplementasikan kurikulum tersebut. Fakta pendidikan tersebut diharmonisasi oleh UNISS dengan memfasilitasi para mahasiswa yang memiliki tekad untuk melanjutkan studi dengan tidak meninggalkan status pekerjaan mereka.

Upaya Menjaga Keberlanjutan *(Sustainability)*

[20]DWD.01, ―Dokumen Wawancara dengan Bapak Ageng, tanggal 28 Mei 2023 t.t

[21]Nadiem Anwar Makarim, yang saat ini tengah bertugas mengepalai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, telah mengumandangkan strategi pendidikan nasional yang disebut "Merdeka Belajar" (atau "kampus merdeka") dalam merespon problem yang sedang dihadapi oleh dunia pendidikan nasional. Gagasan ini pada dasarnya memberikan independensi pada mahasiswa ketika mereka bergelut dengan dunia akademik meraih gelar mereka. Syahrul Ramadhan dan Suci Megawati, "Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka Dalam Meningkatkan kualitas Pendidikan Mahasiswa di Universitas Negeri Surabaya", *Publika*, 11 (2022), 1582.

Upaya menjaga keberlanjutan adalah strategi berikutnya dalam sebuah tata kelola manajemen agar jasa atau layanan yang diberikan suatu perusahaan tidak tenggelam. Untuk menentukan bagaimana upaya-upaya menjaga keberlanjutan tersebut, para *stakeholders* dari suatu perusahaan atau produsen jasa mesti mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi keunggulan atau kelemahan dari produk yang mereka tawarkan pada masyarakat.

Sri Sarjana mengetengahkan bahwa keberlanjutan perusahaan atau organisasi sebagai sebuah elemen dalam strategi manajemen tidak hanya membantu mempertahankan kemakmuran bagi perusahaan atau organisasi berikut warganya, namun juga untuk mengejar keunggulan kompetitif dalam jangka yang panjang.[22] Selain itu tujuan keberlanjutan dalam perusahaan adalah untuk mengembangkan proses organisasi atau perusahaan tersebut yang berkontribusi aktif terhadap agenda pemenuhan kebutuhan generasi saat ini dan yang akan datang untuk pemangku kepentingan internal dan eksternal. Selanjutnya Sri Sarjana dalam jurnalnya mengatakan bahwa dimensi keberlanjutan perusahaan terdiri dari keuntungan dengan indikator harga, nilai saham dan hubungan

[22]Lebih lanjut Sri mentgetengahkan bahwa upaya berkelanjutan adalah upaya sadar dilakukan dalam rangka pembangunan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan mengutamakan aspek ekonomi, sosial dan pertimbangan keseimbangan lingkungan yang mengutamakan memenuhi kebutuhan masa depan. Pembangunan berkelanjutan merupakan integrasi antara sosial ekonomi dan pembangunan lingkungan yang berarti pertumbuhan ekonomi dengan perlindungan kualitas lingkungan dan perbaikan gaya hidup, taraf hidup dan kesejahteraan. Sri Sarjana, "Business Sustainability: Efforts to Strengthen Sustainability Corporate in Industrial Estate", *E-MABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1 (2020), 50-51.

investor. Tentu hal tersebut akan memiliki konvergensi yang berbeda tatkala dikontekstualisasikan pada ranah-ranah dunia pendidikan, termasuk ketika objek perbincangannya adalah UNISS. Deteksi akan upaya keberlanjutan merupakan salah satu cara agar kampus pilar putih tersebut mampu memberikan kesejahteraan bagi para civitas yang ada di dalamnya serta mampu menciptakan wajah keunggulan institusi dalam jangka waktu yang panjang.

Selanjutnya Jan Anton van Zanten dan Rob van Tudler mengatakan bahwa Perusahaan memainkan peran yang menentukan dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Pemerintah (SDGs).[23] Karsam mengatakan bahwa Keberlanjutan adalah juga aliran gagasan keabadian, keinginan alami entitas yang harus bertahan hidup dan beroperasi ketika didirikan. Untuk mencapai hal tersebut, suatu entitas harus mampu menghasilkan laba mengembangkan. Semakin besar perusahaan dengan pertumbuhannya, dianggap lebih berkelanjutan daripada perusahaan yang lebih kecil. Keberlanjutan di sini melambangkan keinginan abadi yang muncul melalui perjuangan untuk hidup berkelanjutan.[24]

Keberlanjutan *(sutainability)* adalah kata kunci puncak dalam manajemen strategis. Baik itu dalam kacamata RBV *(Research Based View)* ataupun yang lainnya, akan mengatakan hal yang sama. Sebab

[23]Jan Anton van Zantem dan Rob van Tudler, "Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGS", *Wiley Journal of Business Strategy and the Environtment,* DOI: 10.1002/bse.2835, 1.

[24]Karsam, dkk., "Mutual Assistance Culture to Maintain Corporate Sustainability", *Journal of Accounting and Investment,* 23(2022), 448.

sesuatu yang bagus namun tidak dipastikan keberlanjutannya maka hanya akan tinggal menunggu waktu untuk dilipat di akhir perjalanan bisnis organisasi atau perusahaan. Berikut adalah beberapa upaya menjaga keberlanjutan yang dilakukan oleh UNISS pasca merawat apa yang menjadi keunggulan kompetisi mereka dalam kancah dunia pendidikan tinggi di wilayah Kendal-Batang dan sekitarnya.

1. Membangun Kepercayaan Publik

Bila mencermati apa yang telah disampaikan oleh pihak Yayasan Wakaf Selamat Rahayu kepada penulis dalam sesi wawancara bersama, maka tampak hal yang menjadi kunci pertama yang mesti dilakukan untuk menjaga keberlanjutan institusi adalah dengan membangun kepercayaan publik akan mutu pendidikan tinggi yang ada di UNISS. Salah satu pembuktian tersebut adalah dengan meraih predikat akreditasi yang baik berdasarkan penilaian dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT).

> "Kebutuhan *suistanable* itu sebetulnya sudah nampak bahwa kita punya SMA jadi kalau kerjasama yang baik akreditasinya meningkat saya kira kepercayaan orang tua dari SMA itu akan menyekolahkan di perguruan tinggi yang terdekat dan satu atap Pak satu lembaga tinggi kita mengembangkan perguruan tinggi ini agar mereka juga percaya, nah ini merupakan *captic market* pasar yang sudah tetap karena semakin bertambahnya dari SMA *ya* kalau sudah percaya langsung pindah ke perguruan tinggi UNISS yang lain belum tentu punya SMA *lah* kita punya *nah* ini kalau kita bina SMA-nya meningkat dan kita akreditasinya baik tentunya animo dari masyarakat dari SMA tersebut *captic market* kita jadi kita sudah dapat dalam jangka panjang berkelanjutan akan terus mengalir jadi dari SMA langsung ke UNISS. Kalau lahan sudah

cukup lahannya sudah luas sekali bisa jadi keunggulan kompetitif karna kepercayaan masyarakat itu dekat di antaranya kepemilikan bangunan karna itu bisa untuk artinya adanya kemungkinan pengembangan yang bisa diharapkan oleh masyarakat".[25]

Roman Kmieciak dalam jurnalnya mengatakan bahwa kepercayaan dalam suatu organisasi justru malah dibangun dari wilayah internalnya terlebih dahulu. Bila struktur internal telah diikat oleh ikatan saling percaya maka akan mendatangkan kemudahan-kemudahan bisnis atau keuntungan organisasi ke depan.[26] Oleh karena itu dalam hal ini peneliti sangat sepakat dengan apa yang disampaikan oleh pihak Yayasan Wakaf Selamat Rahayu bahwa hal paling pertama

[25]DWD.01, ―Dokumen Wawancara dengan Bapak Ageng, tanggal 28 Mei 2023 t.t

[26]Kepercayaan dan dampaknya pada kolaborasi dan berbagai hasil terkait pekerjaan telah menarik banyak perhatian penelitian dalam dua dekade terakhir. Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya, tingkat tinggi kepercayaan di antara karyawan sangat menguntungkan organisasi. Pengaruh kepercayaan pada kecenderungan karyawan untuk berbagi pengetahuan penting bagi perusahaan inovasi organisasi. Semakin seseorang mempercayai orang lain, semakin besar kepercayaannya kesediaan untuk berbagi pengetahuan dengan orang itu, karena beberapa alasan. Pertama, saat mempercayai orang tersebut, kami percaya bahwa pengetahuan yang dikirimkan kepada orang tersebut akan digunakan dengan tepat dan tidak digunakan untuk melawan kita, meskipun pengetahuan ini tidak lengkap, tidak sempurna atau mengandung kesalahan. Kami percaya bahwa pengetahuan yang diberikan tidak akan digunakan untuk mengkritik atau merusak kompetensi kita. Misalnya, seorang bawahan yang mempercayai dirinya supervisor akan lebih bersedia untuk mengungkapkan keterbatasannya dalam keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan jika dia mempercayai atasan untuk tidak menggunakan pengetahuan ini untuk melawannya. Roman Kmieciak, "Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence from Poland", *European Journal of Innovation Management,* 24 (2021), 1836.

untuk keberlanjutan institusi adalah dengan membangun kepercayaan publik. Dampak dari pandangan ini adalah para *stakeholders* UNISS mesti bekerja keras untuk dapat predikat akreditasi yang bagus dari negara.

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik yang Kompeten

Hal berikutnya yang dijadikan sebagai langkah dalam agenda menjaga keberlanjutan institusi UNISS adalah dengan melakukan rekrutmen tenaga pendidikan yang kompeten. Dalam pandangan RBV, kualitas tenaga pendidik juga memiliki andil dalam menjaga keberlanjutan institusi ke depan. Tenaga Pendidik adalah sumber daya dalam suatu organisasi yang berperan penting dalam menciptakan *trust* kepada masyarakat atau mahasiswa. Pasalnya, bila mahasiswa hanya diampu kelasnya oleh dosen-dosen yang tidak kompeten, hanya akan menjadi mahawsiswa-mahasiswaan.

> "Untuk tenaga SDM-nya khususnya untuk dosen pak ya.., yang jelas harus Pendidikan S2 kemudian juga harus dengan prodi-nya yang sinkron, kalu manajemen ya dengan manajemen selaras dengan prodinya. Kemudian persyaratan yang berikutnya diutamakan yang berdomisili di kabupaten Kendal dan sekitarnya supaya mereka bisa lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya barangkali ada yang berpengalaman. Kalau loyalitas itu wajib pak, karena di sini mengedepankan ketawadhuan. Di antaranya harus patuh *nggih* istilahnya menunjukkan sikap *eee* rendah hati dan mengikuti ketentuan yang berlaku itu wujud dari ketawadhuan lalu mengetahui daripada aturan-aturan yang berlaku. Menjunjung tinggi aturan-aturan yang ditetapkan oleh lembaga nggih *matursuwun*. Itu diperlukan pak karena itu merupakan cerminan

dari SDM yang memang secara utuh SDM harus memiliki karakter-karakter demikian. Karena tidak hanya kemampuan dalam *knowledge*, kognitif tapi afektif perlu juga, sikap ya. Saya kira yang disampaikan bapak pendiri sangat diperlukan untuk kriteria penerimaan SDM di lembaga ini.[27]

3. Fasilitas dan Teknologi Pembelajaran

Langkah berikutnya yang diambil oleh otoritas UNISS dalam merancang skema keberlanjutan institusi adalah dengan memodernisasi fasilitas kampus yang mereka punya. Hal ini termasuk dengan pengadaan sarana prasarana lain yang menjadi penunjang kegiatan perkuliahan yang ada di UNISS. Para petinggi Yayasan menyadari bahwa di antara hal yang dapat menaikkan *trust* dari publik pada institusi mereka adalah dengan adanya fasilitas yang memadai. Misalnya saja bangunan-bangunan gedung yang dijadikan sebagai tempat perkuliahan. Bila kita melihat dan mencermati dengan secara seksama, maka akan ditemukan bagaimana gedung setiap fakultas yang ada di UNISS memiliki arsitektur yang khas dan dengan perhitungan keuangan yang sangat detail. Tidak sedikit kampus yang ditinggalkan oleh mahasiswanya karena berada dalam tahap kemunduran dan ketidakpercayaan sebab fasilitas yang jauh dari kata memadai.

4. Pendekatan Kultural

Gerakan pendekatan kultural ini dapat dilihat dengan adanya interaksi yang cukup harmonis antara UNISS dengan lembaga-

[27]DWD.01, ―Dokumen Wawancara dengan Bapak Ageng, tanggal 28 Mei 2023 t.t

lembaga atau unit lain yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Sri. Sebut saja misalnya dengan SMA yang ada di komplek pendidikan tersebut. Ketika peneliti menanyakan adakah kebijakan atau regulasi yang dapat mendongkrak atau mengintervensi para peserta didik di level menengah atas untuk masuk atau melanjutkan studi ke UNISS.

.



Gambar 4.10
Upaya Menjaga Keberlanjutan UNISS

Namun justru langkah yang diambil adalah langkah-langkah kultural yakni dengan melibatkan mereka dalam kegiatan bersama dan agenda-agenda lainnya yang dikerjakan secara bersamaan. Sehingga dalam kultur yang demikian muncullah apa yang dinamakan dengan *soft selling* atau pemasaran kultural yang

membuat konsumennya tidak terasa tengah dipromosikan produk atau jasa.[28]

Demikianlah apa yang dilakukan oleh UNISS perihal implementasi dari manajemen pengembangan strategis yang dilaksanakannya Mulai dari merancang visi pengembangan yang diusung dengan menjangkau berbagai sasaran dan beberapa targetnya. Visi tersebut telah dilengkapi dengan butir-butir misi dan tujuan yang sangat jelas untuk diinternalisasi oleh seluruh civitas akademik yang ada di UNISS. Selain itu UNISS juga memiliki Renstra (Rencana Strategis) yang sangat kuat untuk mengimplementasikan gagasan pengembangannya di beberapa tahun mendatang yang meliputi beberapa aspek. Serta yang terakhir para *stakeholders* UNISS yang memiliki keterkaitan dengan tanggung jawab ini juga telah mendeteksi keunggulan-keunggulan UNISS untuk terus dikaji dan dikembangkan, berikut dengan upaya-upaya menjaga keberlanjutan juga dimasukkan dalam hal-hal khusus yang sangat penting.

[28]Teknik *softselling* mulai dipakai sebelumnya oleh para pelaku bisnis *online*, tidak ketinggalan juga digarap oleh para artis atau selegram yang membuka jasa untuk *endorse*. Dengan teknik semacam ini pelaku usaha menghendaki calon konsumen terlibat pula akanproduk yang dipasarkan secara sukarela. Dewasa ini penjualan yang dilakukan dengan model pemasaran yang mengikutsertakan langsung calon konsumen memiliki peluang lebih besar unjtuk mempengaruhi keputusan calon konsumen tersebut untuk membeli produk yang ditawarkan. Ina Syarifaha, dkk., "Pengaruh *Soft Selling* dalam Media Sosial Instagram dan *Celebrity Endorse* Terhadap Keputusan Pembelian", *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 6(2022), 49.

BAB V

TEMUAN MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN

Model strategi pengembangan yang diadopsi oleh suatu institusi dalam mengembangkan lembaganya tentu tidak tunggal. Ada banyak sekali model yang bisa dipilih bahkan dikaji terlebih dahulu untuk diseleksi. Terkadang kuantitas pengambilan model strategi pengembangan tersebut tidak sekali ambil langsung jadi dan selaras dengan yang dikehendaki oleh otoritas pesantren. Namun kuantitas pengambilan tersebut dapat saja dilakukan berkali-kali sampai dengan menemukan model yang pas.

Kehadiran lembaga Pendidikan Tinggi di lingkungan Pesantren misalnya, peneliti menilai bahwa langkah tersebut adalah langkah strategis yang diambil oleh otoritas-otoritas pesantren dalam menemukan pola model strategi pengembangan yang relevan tersebut. Ha ini dapat dilihat dari sejarah pengembangan dan modernisasi alam pesantren sendiri yang lebih dahulu mengimplementasikan modernisasi. Pada era sebelumnya, modernisasi Pesantren diartikan dengan pembaruan fasilitas-fasilitas pembelajaran berikut dengan perangkat-perangkat kurikulum yang ada di dalamnya. Walhasil, produk yang muncul adalah banyaknya lembaga-lembaga madrasah yang berdiri dengan afiliasi kepada pesantren terdekat.

Wujud model pengembangan tersebut saat ini yang muncul di beberapa pesantren-pesantren Tanah Air adalah dengan mendirikan lembaga Pendidikan Tinggi di dalamnya. Langkah ini tentu

memberikan vibrasi yang cukup kuat pada tatanan Perguruan Tinggi yang selama ini "dimonopoli" oleh Perguruan-perguruan Tinggi yang telah lebih dahulu mapan. Di mana sumber mahasiswa baru mereka juga berpotensi mengalami dinamika kuantitatif. Namun juga sekaligus menjadi tantangan bagi para penyelenggara Pendidikan Tinggi di pondok-pondokpesantren untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan Pendidikan Tinggi dengan kualitas yang terbaik dan biaya yang terjangkau. Kegelisahan atau tantangan tersebut pada akhirnya melahirkan institusi- institusi yang mencoba berdiri untuk menjadi jawabannya, termasuk salah satunya UNISS yang lahir dari embrio Pondok Modern Selamat Jawa Tengah.

A. Temuan Model Strategi Pengembangan

Kerangka analisis yang dipakai untuk menelaah bagaimana model strategi pengembangan yang dilakukan oleh *stakeholders* Universitas Selamat Sri Kendal adalah dengan teori RBV *(Research Based View).* Analisis tersebut bergerak untuk memetakan beberapa faktor-faktor dan elemen yang mendukung atau yang melekat pada diri Universitas Selamat Sri. Faktor paling utama yang disasar untuk ditemukan adalah keunggulan yang ada pada diri kampus dan sangat potensial untuk dikembangkan dengan sedikit menata tata kelolanya secara modern dan lebih maju.

Adapun model strategi pengembangan yang diambil oleh UNISS adalah dengan mengoptimalkan keunggulan-keunggulan yang dimilikinya berdasarkan telaah dari *Research Based View.* Setidaknya terdapat tiga strategi manajemen yang dilakukan oleh UNISS dalam

menghadapi ancaman stagnasi yang membayangi dirinya untuk tidak berkembang.

Pertama terdapat pilihan kuliah sambil bekerja bagi mahasiswa yang memiliki kesibukan karena pekerjaan pokok, pemilihan jadwal mandiri oleh mahasiswa terkait jadwal-jadwal perkuliahannya. Hal ini merupakan layanan akademik yang sangat membantu sekaligus memudahkan mahasiswa dalam melanjutkan *study* ke jenjang Perguruan Tinggi. Pasalnya dari sini dapat terlihat bahwa mahasiswa-*mahasiswa* yang tengah bekerja dapat juga beroleh kesempatan untuk menaikkan strata pengetahuan akademiknya. Sehingga tidak ada hambatan bagi yang kuliah maupun yang kuliah sambil bekerja.

Kedua adalah lokasi yang strategis. Keberadaan UNISS di tengah kota Kendal dan Batang telah memberikan sebaran penaikan taraf pendidikan yang cukup signifikan. Hal ini dibuktikan dengan para pendaftar atau mahasiswa baru dari Kendal – Batang dan sekitarnya. Hal ini didukung juga dengan keberadaan lembaga pendidikan jenjang SMA yang berada di Pondok Modern Selamat. Sehingga mahasiswa-mahasiswa yang kuliah di UNISS dari kedua kota tersebut dapat ditempuh dengan waktu dan kendaraan yang sangat efisien. Mereka tidak perlu mengeluarkan biaya untuk kos tambahan yang tentu membebani anggaran belanja mereka selama berkuliah.

Ketiga adalah keikutsertaan dalam implementasi kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) kurikulum yang

dipakai di dalam pembelajaran kampus yang telah berjalan dengan baik. Dari kurikulum ini tentu akan merambat pada beberapa elemen pendukung lainnya. Dengan semakin program MBKM yang diikuti maka semakin luas jaringan untuk menarik sebanyak-banyaknya calon mahasiswa. Progarm MBKM yang telah diikuti UNISS antara lain program pertukaran pelajar, kampus mengajar, Kewirausahaan dan MBKM Magang dan Studi Independen.

Ketiga faktor tersebut saat ini telah menjadi komponen unggulan kebersinambungan di UNISS. Tiga hal tersebut sejatinya menjadi modal dalam strategi pengembangan kedepan. Namun meskipun demikian, faktor kunci yang menjadi penentu adalah para pengambil putusan *(decision maker)* di UNISS itu sendiri. Adakah mereka hendak mengembangkan ketiga faktor tersebut atau justru malah mengambil tindak apatis terhadap temuan-temuan ilmiah tersebut.

B. *Novelty* Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Pesantren

Novelty pada penelitian ini adalah adanya Model Strategi Pengembangan dengan melihat keunggulan-keunggulan competitif yang berkelanjutan (SCA-*Sustainable Competitive Advantage*) yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Modern Selamat. Sejarah telah membuktikan bahwa pesantren sejak dari awal kelahirannya adalah karena adanya kebutuhan dalam diri masyarakat akan keberadaannya. Perjalanan Pesantren adalah perjalanan menemani bangsa dengan memenuhi segala hal-hal yangmenjadi kebutuhannya

untuk tetap kuat berpijak dalam moralitas yangkuat, religiositas yang kukuh supaya tercapai segala cita-cita luhurBangsa ini. Pemikiran ini merujuk kepada beberapa pemikiran pendahulunya sebagai berikut.

1. Bagi Nurcholish Madjid pesantren selalu memiliki hak untuk tetap mempertahankan fungsinya sebagai tempat menyelenggarakan pendidikan agama, namun diperlukan semacam kritik internal bahwa apa yang mereka ajarkan haruslah juga menjawab segala persoalan-persoalan seputar makna hidup. Pengembangan akan pemikiran pendidikan Pesantren tersebut mengantarkan Cak Nur pada penertiban manajemen pesantren. Cak Nur mengagitasi para *stakeholders* pesantren untuk merumuskan ulang tujuan pesantren yang lebih relevan dengan masa kini. Ia juga mendorong untuk merumuskan ulang kurikulum pesantren, sistem nilai pesantren dan penanamannilai-nilai religiositas, moral dan kemandirian pada santri- santri pesantren. Visi utama Cak Nur adalah menciptakan integritas antara pembaharuan pendidikan umum dengan pendidikan pesantren agar terwujudnya para santri yang intelek. Bagi penulis, semangat modernitas yang diusung oleh Cak Nur harus disandingkan dengan kemampuan pesantren untuk melihat nilai-nilai keunggulan kempetitive institusi pesantren.
2. Pemikiran Azyumardi Azra yang merupakan kelanjutan dari pemikiran Cak Nur. Terdapat beberapa poin penting

yang menjadi penyempurnaan atas gagasan yang dicanangkan oleh Nurcholish Madjid dalam manajemen pengembangan Pendidikan Tinggi. Sejak arus modernisasi pendidikan Islam terasa amat kuat, menurut Azyumardi Azra tidak sedikit pesantren yang kewalahan dan tidak mampu bertahan. Hal ini karena beberapa hal, di antaranya adalah ada yang dipengaruhi oleh sistem pendidikan formal, ada juga yang mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan reguler atau mengadaptasi dan mengadopsi sistem pendidikan reguler. Hal itu dilakukan untuk mempertahankan lembaga dari kebangkrutan atau berhentinya denyut nadi institusi. Teori diatas telah mempengaruhi dan bersesuaian dengan hasil riset penulis, bahwa sebuah lembaga pesantren harus bisa beradaptasi dengan perubahan dan transformasi pendidikan formal. Hal yang baru yang ditemukan adalah pesantren mesti melakukan analisis berkala untuk melihat sisi sisi keunggulan yang bisa diexplore, salah satu cara yang diambil oleh peneliti adalah dengan melihat sisi keunggulan interal pondok pesantren, dengan model analisis VRIO.

3. Fred R. David mengatakan bahwa manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi akan keputusan-keputusan lintas fungsi yang membuat organisasi terpacu untuk mewujudkan tujuan-tujuan lembaganya. Manajemen strategis didefinisikan sebagai

proses evaluasi, perencanaan, dan implementasi dirancang untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif. Proses evaluasi berkaitan dengan eksternal dan internal lingkungan. Perencanaan melibatkan pengembangan model bisnis, arahan perusahaan, taktik kompetitif, strategi internasional, akuisisi, dan tindakan kolaboratif. Tahap implementasi membutuhkan kepemimpinan untuk membangun struktur organisasi yang sesuai, berkembang budaya manajemen, kontrol strategis proses, dan mengarahkan organisasi melalui tata kelola perusahaan Manajemen strategis dapat diartikan sebagai rangkaian tindakan dan keputusan fundamental yang dibuat oleh struktural manajemen atas dan diimplementasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah rumah organisasi. Tujuan dari hal tersebut tidak lain adalah demi meraih dan mewujudkan visi misi perusahaan atau organisasi maupun lembaga. Ini yang dilakukan Pondok Modern Selamat ketika merespon modernitas, maka PMS melakukan semua ragkaian proses dari evaluasi, perencanaan dan implementasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya.Manajemen strategis model PMS adalah dengan memperhatikan kelebihanya mulai dari sisi teknik (infrastruktur), Administrasi (SDM), Pemasaran (marketting) dan Keuangan (Finance).

Teori-teori di atas telah menjadi referensi yang kukuh dalam menunjang hasil penelitian dari riset yang tengah penulis laksanakan.

Di mana untuk mempertahankan eksistensi Pesantren dewasa ini maka pesantren harus masuk dalam ekuilibrasi modernisasi pendidikannya. Arus modernisasi ini setidaknya menerpa dua bidang dalam pesantren, yakni kurikulum atau pendidikan beserta sarana dan prasarananya. Semua itu tidak lain untuk menempatkan Pesantren pada titik mulanya yang menjadi mata air moralitas sekaligus penyedia stok jawaban akan persoalan zaman. Oleh karenanya Pesantren harus "kembali ke akar" dengan terus mengembangkan dan menemukan keunggulan kompetetitivenya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada strategi pengembangan pendidikan tinggi pondok pesantren. Dari situ sudah dapat dipastikan bahwa kajian penelitian ini adalah seputar manajemen dalam pendidikan Islam atau pendidikan pesantren. Pengambilan lokasi penelitian mengandung keterbatasan pada satu lembaga saja yakni Universitas Selamat Sri yang berada di komplek Pondok Modern Selamat dan berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Sri Rahayu Kendal. Sejatinya bisa jadi objek dari penelitian ini sangat memungkinkan untuk dikembangkan menjadi dua atau tiga objek atau bahkan lebih banyak lagi dari itu. Tentu hal tersebut dapat menjadi koreksi awal untuk penelitian-penelitian berikutnya. Namun rasa-rasanya keterbatasan terebut tidak lantas mengurangi kelayakan data yang telah penulis gunakan dalam Menyusun penelitian ini. Keterbatasan dalam tema penelitian tersebut dapat ditindak lanjuti dengan rancangan penelitian lanjut yang tentu dari sisi data

bisa lebih kata dan mendalam lagi dengan tema atau perspektif yang beragam seperti dalam perspektif kajian psikologi misalnya. Atau ada lagi yang lebih dari itu seperti perspektif disiplin keilmuan dari antropologi pendidikan maupun sosiologi pendidikan.

Secara umum, keterbatasan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh penulis ini berada pada keterbatasan di sekitaran waktu dan tema. Waktu penelitian yang dimiliki oleh peneliti begitu sangat terbatas sehingga hal tersebut secara tidak langsung mengakibatkan peneliti harus mencukupkan diri dengan data - data penelitian yang telah didapat untuk selanjutnya dengan segera diambil tindakan analisis dengan pendekatan dan teori yang telah diambil sebelumnya sejak penelitian ini hendak berlangsung. Sedangkan keterbatasan yang berkenaan dengan isu seputaran aspek tema penelitian yang diambil oleh penulis saat ini, secara tidak langsung dapat memantik adanya hasil analisis yang relatif tidak sama, tentu bila dipertemukan dengan analisis yang lebih komprehensif.

BAB VI
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi pengembangan lembaga pendidikan tinggi pesantren dengan studi kasus di Pondok Modern Selamat yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal, peneliti mendapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Strategi pengembangan yang diambil oleh Pondok Modern Selamat dalam merespon perubahan adalah dengan menguatkan seluruh perangkat strategis internal, selain itu PMS juga menyelenggarakan pendidikan yang seimbang antara muatan pendidikan umum dan agama.
2. Model strategi pengembangan yang diambil oleh Universitas Selamat Sri Pondok Modern Selamat yang berada di bawah naungan Yayasan Wakaf Selamat Rahayu Kendal adalah diawali dengan memetakan arah-arah kebijakan institusi. Model strategi pengembangan perguruan tinggi di Pondok Modern Selamat dalam penelitian ini dianalisis merujuk pada Teori Manajemen Strategik yang dikemukakan oleh Fred R. David. Analisis diawali dengan penentuan visi misi perguruan tinggi, dilanjutkan dengan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Analisis lingkungan (SWOT). Langkah berikutnya adalah penentuan reformulasi strategi dan implementasi strategi. Langkah terakhir dilakukan evaluasi terhadap strategi pengembangan yang ada. Evaluasi strategi pengembangan ditempuh dengan analisis VRIO.

Selanjutnya UNISS menetapkan beberapa program unggulan yang lebih dibutuhkan dan memudahkan dalam menimba pengetahuan di Perguruan Tinggi. Program yang merupakan terobosan UNISS tersebut adalah memberikan keluasan kepada mahasiswa untuk mengambil jadwal kuliah dengan jam belajar yang beragam mulai dari pagi sampai dengan malam. Kemudian pendirian dan pengembangan fasilitas kampus yang masih berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau.

Adapun upaya untuk menjamin iklim *sustainability* (keberlangsungan/keberlanjutan) UNISS di antaranya adalah dengan cara berikut. *Pertama* membangun kepercayaan publik akan kualitas, proses dan hasil pembelajaran di UNISS. *Kedua* merekrut tenaga-tenaga pendidik yang kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada pada kuliah. *Ketiga* meningkatkan fasilitas dan teknologi pembelajaran yang ada di kampus. *Keempat* adalah pendekatan kultural kepada lembaga atau person yang berpotensi masuk ke UNISS, seperti misalnya ke SMA yang ada di Pondok Modern Selamat.

Novelty dari penelitian yang dilaksanakan oleh penulis dalam strategi pengembangan pendidikan tinggi pesantren adalah strategi pengembangan ala PMS "praktis dinamis dan ekonomis". Dimana institusi pendidikan harus bergerak berdasarkan apa yang tengah dibutuhkan oleh masyarakat secara efektif. Dalam kasus penelitian ini, Universitas Selamat Sri menemukan keunggulan

kampusnya berdasarkan pembacaan seksama akan kebutuhan masyarakat yang ada di wilayah Kendal – Batang. Sehingga dari titik ini maka layanan yang diberikan berupa kuliah sambil bekerja dengan dibuknya kelas reguler pagi, malam dan juga akhir pekan. Berikutnya Universitas Selamat Sri mengembangkan pembangunan fisiknya dengan berlokasi tidak jauh dari pusat kota dan mudah diakses dengan transportasi umum. Termasuk memutakhirkan perangkat pembelajaran sesuai dengan arahan Kementerian terkait yakni kurikulum merdeka yang digagas oleh Nadiem Makarim dan jajarannya.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Adapun implikasi dari hasil penelitian dari penelitian yang penulis laksanakan ini adalah sebagai berikut.

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis pada riset penelitian ini memiliki dampak pada beberapa hal-hal sebagai berikut.

a. Model strategi pengembangan perguruan tinggi yang diterapkan PMS memberikan legitimasi masa kini terhadap teori pembaruan pesantren mulai dari Azyumardi Azra sampai dengan pendahulunya yakni Nurcholish Madjid. Cak Nur mengagitasi pesantren untuk mampu melahirkan para cendekiawan yang mampu berkiprah di pentas Bangsa dan menjadi bagian dari jawaban atas persoalan-persoalan bangsa. Azyumardi Azra melemparkan wacana modernisasi pesantren untuk menghentikan pesantren-

pesantren yang gulung tikar akibat tidak mau berubah mengikuti arah angin perubahan zaman. Dengan dibantu oleh teori pengembangan manajemen strategis modern seperti *Research Based View* pesantren akan melihat keunggulan dirinya untuk dapat dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan. Pesantren yang hidup sampai dengan saat ini adalah pesantren yang dibutuhkan oleh masyarakatnya, olah karenanya pendirian Pendidikan Tinggi sejatinya adalah manifestasi dari respon pesantren terhadap kebutuhan masyarakat.

b. Secara manajerial, lembaga-lembaga pendidikan Islam tradisional seperti pesantren perlu mengadopsi manajemen modern termasuk manajemen strategis dalam tata kelola pesantrennya. Hal ini dimaksudkan agar proses Perkaderan dan pendidikan pesantren dapat berjalan berkesinambungan untuk waktu yang cukup panjang. Dengan pendekatan manajerial seperti RBV yang melahirkan manajemen pengembangan kembali ke akar akan mampu menunjukkan sisi keunggulan pesantren yang selanjutnya dapat dianalisis faktor-faktor yang berpotensi menunjang keberlanjutan pesantren tersebut sampai dengan masa yang akan datang.
c. Secara fenomenologis, diadopsinya teori-teori strategi pengembangan dan manajemen strategis oleh pesantren dapat memberikan panorama baru dalam konstelasi pendidikan pesantren. Angka "mortalitas" pesantren dapat

diturunkan akibat pendidikan yang sudah tidak relevan dengan zamannya. Teori manajemen yang biasanya dipakai atau diterapkan pada perusahaan-perusahaan atau organisasi rupanya dapat juga diimplementasikan dalam dunia kepesantrenan dengan dampak yang sangat konstruktif.

2. Implikasi Praktis

Adapun implikasi-implikasi praktis dari riset penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini sebagai berikut.

a. Kementerian Agama, khususnya bidang PONTREN, dapat menjadikan manajemen strategi praktis, dinamis dan ekonomis yang digagas dalam penelitian ini menjadi formula khusus bagi para pengelola pesantren dalam menjaga eksistensi pesantrennya masing-masing yang relevan, berkembang dan maju.
b. Para pengelola Pondok Pesantren di Indonesia dapat mengembangkan pesantren yang tengahdikelolanya dengan mempelajari teori-teori strategi pengembangan manajemen strategis modern. Hal ini tentu agar institusi yang tengah dipimpinnyadapat bergerak secara dinamis kedepan dengan tetap tidak menanggalkan identitasnya bersama pondok-pondok pesantren di masa depan.

C. Saran

1. Bagi para *stakeholders* pesantren, oleh karena persoalan masyarakat dan bangsa ini sangat beragam, maka inklusifitas atau keterbukaan untuk berdialog dengan

dinaikkan realitas adalah hal yang niscaya. Sebab hanya dengan mempelajari dan berdialog dengan realitas suatu pesantren dapat bertahan lama dalam belantika pendidikan Islam di Indonesia.

2. Penelitian ini masih jauh dari kata final dengan segala keterbatasan-keterbatasannya. Oleh karena itu perlu kiranya untuk dimunculkan kembali para peneliti yang siap untuk melanjutkan studi penelitian ini. Tentu sebagai peneliti saya berharap semoga ada kader-kader dari UIN Wali Songo yang berkenan melanjutkan mimpi akademik kader tersebut.

D. Kata Penutup

Demikian penulisan disertasi ini, penulis menyusun dengan sesungguh - sungguh bersama dukungan data-data yang menunjang, baik itu dalam skala primer maupun dalam skala sekunder. Penulis sampai dengan titik ini telah berupaya dengan sekuat tenaga dan sungguh-sungguh serta sebaik mungkin menata menggunakan kaidah penyusunan karya ilmiah sebagaimana yang seharusnya. Meskipun demikian, segala keterbatasan datang pula dari penulis sebagai insan akademik yang terus berproses, tentunya tidak akan sepi dari kekuarangan di sana-sini. Peneliti dalam hal ini sangat terbuka dan berterima kasih bila ada saran atau masukan-masukan yang konstruktif serta *valuable* juga bermanfaat untuk membuat karya ini menjadi semakin paripurna. Doa dari penulis adalah semoga karya yang tidak juga sederhana ini memanik kebermanfaatan yang sebanyak-banyaknya. Amin.