

**MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM
DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN
KOTA PEKANBARU**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S-2
Program Magister Manajemen**



Oleh :

IRWAN SUANTO
NIM. 20402400226

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025 M / 1447 H**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

**MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM
DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN
KOTA PEKANBARU**

Disusun Oleh :

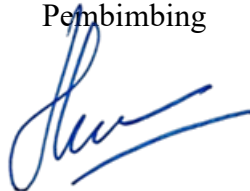
IRWAN SUANTO

NIM. 20402400226

Telah disetujui oleh pembimbing
dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan panitia sidang ujian tesis
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 19 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

NIDN: 0628066301

HALAMAN PENGESAHAN
MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM
DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN
KOTA PEKANBARU

Disusun Oleh:
IRWAN SUANTO
NIM. 20402400226

Telah dipertahankan dihadapan dewan penguji
Pada tanggal 23 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing:


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIDN. 0628066301

Penguji 1

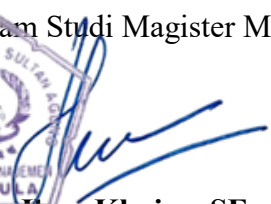
Penguji 2


Prof. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si.
NIDN. 0609116802


Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.
NIDN. 0607056003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada
tanggal 25 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIDN. 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **IRWAN SUANTO**
Nomor Induk Mahasiswa : 20402400226
Tempat/Tanggal Lahir : Kasikan / 01 November 1984
Program : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis berjudul: ”**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN KOTA PEKANBARU,**” merupakan hasil karya saya sendiri maupun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

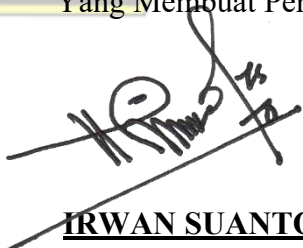
Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 18 Agustus 2025

Pembimbing

Yang Membuat Pernyataan


Prof. Dr. IBNU KHAJAR, SE., M.Si
NIDN. 0628066301


IRWAN SUANTO
NIM. 20402400226

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **IRWAN SUANTO**
Nomor Induk Mahasiswa : 20402400226
Tempat/Tanggal Lahir : Kasikan / 01 November 1984
Program : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

”MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN KOTA PEKANBARU”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung.

Pekanbaru, 23 Agustus 2025
Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a yellow and red revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number '4715CAJX145620978'.

IRWAN SUANTO
NIM. 20402400226

ABSTRAK

Irwan Suanto (2025): MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN KOTA PEKANBARU

Rumusan masalah : (1) Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru? (2) Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan perumusan strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru ? (3) Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan implementasi strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru ? dan (4) Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan evaluasi dan pengendalian (control strategi) dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru? Metode penelitian: Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian kualitatif, dilakukan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru. Waktu penelitian selama 6 bulan, dari bulan Januari s.d. Mei 2025. Informan dalam penelitian ini terdiri dari: pendiri, pengelola, dan guru/ustadz Pondok Pesantren Al-Ikhwan. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian: penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dapat dilihat dari 4 (empat) tahapan: (1) Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan mencakup: (a) pengamatan dan analisis lingkungan eksternal, yang meliputi geografis, agama, sosial, budaya dan ekonomi, dan (b) pengamatan dan analisis lingkungan internal, terdiri dari : Sumber Daya Manusia (SDM) (pimpinan, pengelola, guru dan pegawai), santri, sumber dana, sarana dan prasarana, (2) Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan pada tahapan perumusan strategi, mencakup : (a) merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, dan (b) merumuskan dan menetapkan strategi, arah dan kebijakan, (3) Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru pada tahapan implementasi strategi, mencakup : (a) penerapan sistem pendidikan, (b) penerapan kurikulum pendidikan, (c) penerapan jadwal kegiatan pembelajaran, (d) penerapan kultur pembelajaran, dan (e) penerapan metode pembelajaran, (4) Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan pada tahapan evaluasi dan pengendalian strategi.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Pengembangan Pendidikan Islam, Pesantren Al-Ikhwan

ABSTRACT

Irwan Suanto (2025): Strategic Management in the Advancement of Islamic Education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru City

This research commences with the articulation of the problem: How is strategic management applied throughout the environmental observation and analysis phase in the development of Islamic education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru? What is the role of strategic management during the plan formulation phase in the advancement of Islamic education at Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru? What is the role of strategic management throughout the strategy implementation phase in the advancement of Islamic education at Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru? What is the application of strategic management throughout the assessment and control phases (control strategy) in the advancement of Islamic education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru? This study employs a qualitative field research methodology, conducted in the Islamic Boarding School Al-Ikhwan in Pekanbaru. The research duration was six months, spanning from January to May 2025. The participants in this study included founders, managers, and educators/ustadz of the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru. The data collection employed observation, interviews, and documentation analysis methodologies. Findings from the research: The implementation of strategic management in the advancement of Islamic education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru can be observed via four stages. The implementation of strategic management in the advancement of Islamic education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru during the environmental observation and analysis phase encompasses: (a) external environment observation and analysis, which includes geography, religion, society, culture, and economy, and (b) internal environment observation and analysis, comprising Human Resources (HR) (leaders, managers, educators, and staff), students, funding sources, facilities, and infrastructure. The implementation of strategic management in the advancement of Islamic education at the Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru during the strategy formulation phase encompasses: (a) the formulation and establishment of a vision, mission, and objectives, and (b) the formulation and establishment of strategies, directions, and policies. Implementation of strategic management in the advancement of Islamic education at Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru during the strategy execution phase encompasses: (a) execution of the education system, (b) execution of the education curriculum, (c) execution of the learning activity schedule, (d) execution of learning culture, and (e) execution of learning methods. The execution of strategic management in the advancement of Islamic education at Al-Ikhwan Islamic Boarding School in Pekanbaru during the strategy evaluation and control phase encompasses.

Keywords: Strategic Management, Advancement of Islamic Education, Al-Ikhwan Islamic Boarding School

MOTTO

قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :

كُنْ عَالِمًا أَوْ مُتَعَلِّمًا أَوْ مُسْتَمِعًا أَوْ مُجِبًّا وَلَا تَكُنْ خَامِسًا فَتَهْلِكَ

(رواه البيهقي)

"Jadilah engkau orang berilmu, atau orang yang menuntut ilmu, atau orang yang mau mendengarkan ilmu, atau orang yang menyukai ilmu, dan janganlah engkau menjadi orang yang kelima maka kamu akan celaka"

(HR. Baihaqi).

"Mati-matian dalam mengajar,

Mengajar sampai mati..!"

(Buya H. TM. Busra, BA)

"Waqaf Jiwa Raga Untuk Pesantren"

(Irwan Suanto)

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Puji dan syukur penulis persembahkan ke hadirat Allah SWT. karena hanya dengan petunjuk dan bimbinganNya serta karunia dan pertolonganNya Tesis yang berjudul: **"MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN PEKANBARU,"** ini dapat diselesaikan. Demikian juga Shalawat dan Salam penulis sanjungkan ke haribaan Junjungan Alam Nabi Besar Muhammad SAW. yang telah membimbing manusia ke jalan yang benar. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik bantuan materil maupun spirituil. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

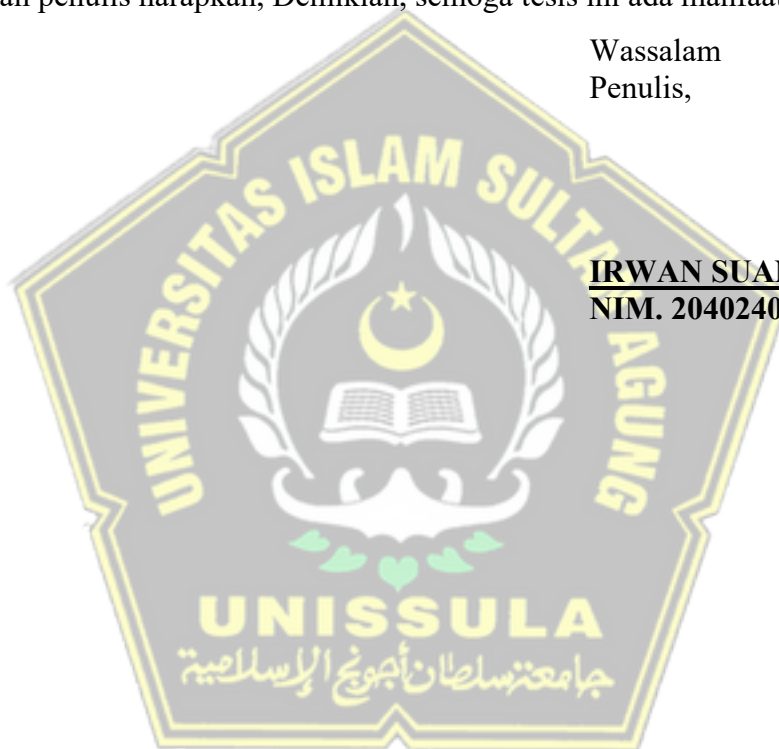
1. Bapak Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H. Rektor Universitas Islam Sultan Agung
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung dan juga sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan perbaikan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu para Dosen beserta Karyawan Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung, yang telah membimbing, memberikan dan menyumbangkan ilmu pengetahuannya kepada penulis.
4. Istri dan anak-anak tercinta yang senantiasa memberi dukungan dan do'a yang tulus untuk penulis dalam menjalani pendidikan di Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung
5. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Kakak dan adik-adikku tersayang yang telah banyak memberikan dorongan, semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung
6. Yang mulia Abuya beserta Ummy sebagai guru, panutan sekaligus mertua yang selalu memberi motivasi kepada penulis untuk terus menuntut ilmu dan mengajarkannya sepanjang hayat

7. Keluarga besar Pondok Pesantren Al-Ikhwan baik sebagai informan maupun rekan seperjuangan dalam pengabdian di pesantren Al-Ikhwan
8. Semua rekan-rekan yang sama-sama duduk menimba ilmu pengetahuan di Kampus Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan masukan, kritik dan saran dalam penulisan tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari berbagai pihak demi perbaikan di masa mendatang sangatlah penulis harapkan, Demikian, semoga tesis ini ada manfaatnya.

Wassalam
Penulis,

IRWAN SUANTO
NIM. 20402400226

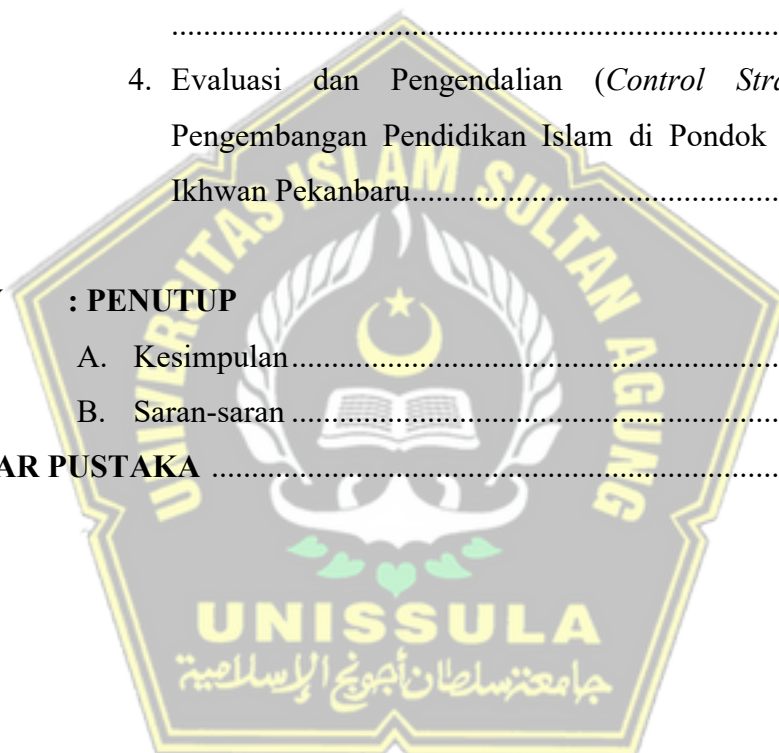


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI	iv
ABSTRAKS	v
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Defenisi Istilah	7
C. Permasalahan	10
1. Identifikasi Masalah	10
2. Batasan Masalah	11
3. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Kegunaan Penelitian	12
F. Sistematika Penulisan	12
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Strategik	14
1. Pengertian Manajemen Strategik	14
2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik	18
3. Kerangka Penerapan Manajemen Strategik	20
B. Pengembangan Pendidikan Islam	25
1. Pengertian Pengembangan Pendidikan Islam	25
2. Model-model Pengembangan Pendidikan Islam	34
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pendidikan Islam	39

C. Pondok Pesantren.....	44
1. Pengertian dan Ruang Lingkup.....	44
2. Elemen Pesantren.....	48
3. Peran, Fungsi dan Pengembangan Pendidikan Pesantren.....	50
D. Tinjauan Penelitian Yang Relevan.....	59
E. Konsep Operasional	62
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	63
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
C. Informan Penelitian.....	64
D. Sumber Data.....	64
E. Teknik Pengumpulan Data.....	65
F. Teknik Analisis Data.....	65
G. Validitas dan Reabilitas Data Penelitian	67
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. HASIL PENELITIAN	70
1. Profil Pondok Pesantren Al-Ikhwan	70
2. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Pengamatan dan Analisis Lingkungan Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.....	86
3. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Perumusan Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.....	96
4. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru	98
5. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Evaluasi dan Pengendalian (<i>Control Strategi</i>) Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru	112

B. PEMBAHASAN	118
1. Pengamatan dan Analisis Lingkungan Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru	118
2. Perumusan Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru	124
3. Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru	130
4. Evaluasi dan Pengendalian (<i>Control Strategi</i>) Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.....	131
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	134
B. Saran-saran	135
DAFTAR PUSTAKA	137



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren dan madrasah sebagai sub sistem pendidikan Nasional yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam tradisional sekaligus pendidikan tertua khas Indonesia (Nurcholish Madjid, 2014), memiliki peranan yang sangat strategis dalam pembangunan budaya dan peradaban bangsa dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Mujamil Qomar memberikan gambaran tentang lembaga pendidikan Islam pesantren sebagai berikut :

Selain sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren merupakan sumber inspirasi yang tidak pernah kering bagi para pencita ilmu dan peneliti yang berupaya mengurai anatominya dari berbagai dimensi. Dari kawahnya, sebagai obyek studi telah lahir doktor-doktor dari berbagai disiplin ilmu, mulai dari antropologi, sosiologi, pendidikan, politik, agama dan lain sebagainya sehingga pesantren sebagai sistem pendidikan Islam di negeri ini kontribusinya sangat besar bagi pembangunan manusia seutuhnya (Mujamil Qomar, 2012).

Pondok pesantren sebagai pranata pendidikan ulama pada umumnya terus menyelenggarakan misinya agar umat memiliki pemahaman dalam ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan memotivasi kader ulama dalam misi dan fungsinya sebagai pewaris para Nabi (*warasat al-anbiya*) (Irwan Abdullah, dkk., 2010). Eksistensi Pondok pesantren di tengah-tengah lajunya modernisasi sampai hari ini tetap bisa bertahan dengan identitasnya sendiri. Mengingat adanya beberapa nilai fundamental pendidikan pesantren selama ini, antara lain : (1) komitmen untuk melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*), nilai-nilai untuk teguh terhadap konsep dan ajaran agama, (2) pendidikan sepanjang waktu/ sepanjang hayat (*full day school*), (3) pendidikan integrative dengan mengkolaborasikan antara pendidikan formal dan nonformal (pendidikan seutuhnya, teks dan kontekstual atau teoritis dan praktis, (5) adanya keragaman, kebebasan, kemandirian dan tanggungjawab, (6) dalam pesantren diajarkan bagaimana hidup bermasyarakat (Sukanto, 2015).

Eksistensi pondok pesantren dalam mewujudkan nilai-nilai fundamental tersebut ternyata tidak dapat dipisahkan dari keberadaan Kyai sebagai tokoh sentral (Hasbullah, 2012), yang merupakan gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ulama yang memiliki dan menjadi pemimpin pondok pesantren sekaligus mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya (Zamakhsyari Dhofier, 2010). Gelar Kyai ini lazim digunakan di pondok Pesantren yang ada di Pulau Jawa dan Madura, sementara di pondok pesantren yang ada di Pulau Sumatera (Sumatera Barat dan Riau), gelar Kyai jarang digunakan dan lebih banyak menggunakan istilah Buya yang secara sosiologis masih diakui oleh masyarakat sebagai figur ideal karena adanya kedudukan kultural dan struktural yang tinggi (Karel A. Steenbrink, 2009). Pernyataan yang lebih spesifik tentang kultur, struktur dan unsur-unsur penting dalam ruang lingkup pendidikan Islam di pondok pesantren antara lain ditulis oleh KH. Imam Zarkasyi bahwa pondok pesantren adalah :

Lembaga Pendidikan Agama Islam dengan sistem asrama, di mana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya. Kyai, santri, masjid, pondok atau asrama, dan Pendidikan Agama Islam adalah unsur terpenting dalam ruang lingkup pesantren (Tim Penyusun, 2013).

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa eksistensi seorang kyai/buya adalah figur sentral dan ideal sekaligus sebagai pemimpin tertinggi (*top leader/ top manager*) yang bertanggungjawab dalam menerapkan ketiga fungsi pondok pesantren, yaitu :

- (1) sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*),
- (2) sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial, dan (3) sebagai lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*) atau perkembangan masyarakat (*community development*) (Abdurrahman Mas'ud, 2014).

Dalam upaya menghubungkan ketiga fungsi tersebut, perlu adanya suatu keputusan strategik, yang terangkum dalam proses manajemen strategic yang dilakukan semata-mata untuk menjadikan lembaga pesantren menjadi efektif, program-programnya sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional,

terjadwal dan berkelanjutan. Manajemen strategik oleh Masrokan Mutohar didefinisikan sebagai berikut :

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial meliputi yang kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam mengerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Masrokan Mutohar, 2014).

Menurut Nawawi :

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya (Akdon, 2011).

Salah satu Pondok Pesantren yang menerapkan manajemen strategik dalam upaya mengembangkan ketiga fungsi pesantren di atas adalah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tradisional (*salafiah*) yang didirikan oleh Abuya H. TM. Busra, BA melalui Yayasan Syekh Burhanuddin (YASBU) Pekanbaru pada tanggal 15 Syawal 1409 H/ 21 Juni 1989, dengan maksud dan tujuan mencetak ulama yang intelektual dan pemimpin ummat, berilmu dan kreatif, terampil dan mandiri, serta beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Visi dan Misi Pondok Pesantren al-Ikhwan adalah :

Visi : “Menghasilkan Intelektual Muslim Sebagai Kader Ulama Dan Pemimpin Ummat Yang Berakhlak Karimah Dan Menguasai Teknologi Tepat Guna” (Sumber Data, 2024).

Dalam keterbatasan sarana dan prasarana yang tersedia di pondok pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, ditambah lagi minimnya tenaga profesional yang melaksanakan segala kegiatan pembelajaran dan pembinaan di Pondok Pesantren ini, seperti yang tergambar dalam data tenaga pendidikan dan kependidikan sebagai berikut:

TABEL 1.1
DATA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN
PONPES. AL-IKHWAN PEKANBARU
TAHUN 2024-2025

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	Magister (S2)	3 Orang
2.	Sarjana (S1)	32 Orang
3.	D3	2 Orang
4.	SLTA/MA Sederajat	35 Orang

Terdapat pula suatu fakta menarik bahwa Pondok Pesantren Al-Ikhwani termasuk salah satu Pondok Pesantren yang unggul dari segi kualitas dengan pembuktian data-data prestasi santrinya baik di bidang akademik maupun non akademik menjadi bukti nyata yang tidak terbantahkan.

TABEL 1.2
DATA PRESTASI SANTRI
PONPES. AL-IKHWAN PEKANBARU
TAHUN 2022-2025

NO	PRESTASI	TINGKAT	TAHUN
1.	Juara I Olimpiade Sejarah	Nasional	2025
2.	Juara I Olimpiade Bahasa Arab	Nasional	2025
3.	Juara I Lomba Baca Puisi	Nasional	2024
4.	Medali Emas Olimpiade Ilmu Sosial	Nasional	2024
5.	Juara I Lomba Mading 3 Dimensi	Nasional	2024
6.	Juara I Musabaqah Bahtsul Kitab	Nasional	2023
7.	Juara I Musabaqah Qiroatil Kutub	Nasional	2023
8.	Juara I MQK Fiqih	Sumatra	2025
9.	Juara II Olimpiade PAI	Sumatra	2025
10.	Juara III Olimpiade Bahasa Arab	Sumatra	2025
11.	Pesilat Terbaik Riau Open	Sumatra	2025
12.	Medali Emas Pencak Silat Riau Open	Sumatra	2025

13.	Juara I Pionering Scouting Skill	Sumatra	2025
14.	Juara I MQK Fiqih	Sumatra	2023
15.	Juara I Pencak Silat Piala KADISPORA	Riau	2025
16.	Juara I Syarhil Qur'an	Riau	2024
17.	Juara I Morse	Riau	2024
18.	Juara III Turnament Futsal	Riau	2024
19.	Juara II Lomba Fotografi	Riau	2024
20.	Juara I MQK Tarekh	Riau	2023
21.	Juara I MQK Fiqih	Riau	2023
22.	Juara I MQK Ushul Fiqih	Riau	2023
23.	Juara I MQK Ulumul Qur'an	Riau	2023
24.	Juara I MQK Tauhid	Riau	2023
25.	Juara I MQK Hadits	Riau	2023

Catatan prestasi gemilang para santri Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru sangat berpengaruh positif kepada kepercayaan dan minat masyarakat untuk memondokkan anaknya di Pondok Pesantren Al-Ikhwan. Berdasarkan data yang ada, jumlah santri yang belajar di Pondok Pesantren ini dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan sebagaimana tabel berikut:

TABEL 1.3
JUMLAH SANTRI PONPES. AL-IKHWAN PEKANBARU
DARI TA. 2019-2020 SD. TA. 2024-2025

NO	TAHUN AJARAN	JUMLAH SANTRI
1.	2019-2020	480
2.	2020-2021	523
3.	2021-2022	540
4.	2022-2023	580
5.	2023-2024	610
6.	2024-2025	621

Bahkan keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru sejak didirikan mendapat dukungan positif, baik moral maupun materil dari Pemerintah Daerah dan lapisan masyarakat sekitar, sehingga mengalami kemajuan yang sangat menggembirakan. Sejak berdiri Pondok Pesantren ini telah mengeluarkan alumni sebanyak lk. 2.000 orang yang tersebar di berbagai daerah di Provinsi Riau.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pencapaian prestasi yang gemilang, peningkatan jumlah santri yang belajar dari tahun ke tahunnya dan dukungan positif, baik moral maupun materil dari Pemerintah Daerah serta lapisan masyarakat sekitar dapat dijadikan sebagai indikator meningkatnya harapan dan kepercayaan dari masyarakat (*stakeholder*) terhadap eksistensi Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. Berdasarkan hal ini, penerapan manajemen strategik di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru merupakan suatu keniscayaan, dan patut diakui bahwa pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan telah menunjukkan adanya beberapa keunggulan dan kelebihan yang dimiliki.

Uraian di atas menunjukkan bahwa peningkatan jumlah santri yang belajar dari tahun ke tahunnya dan dukungan positif, baik moral maupun materil dari Pemerintah Daerah serta lapisan masyarakat sekitar dapat dijadikan sebagai indikator meningkatnya harapan dan kepercayaan dari masyarakat (*stakeholder*) terhadap eksistensi Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru. Berdasarkan hal ini, penerapan manajemen strategik di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru merupakan suatu keniscayaan, dan patut diakui bahwa pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan telah menunjukkan adanya beberapa keunggulan dan kelebihan yang dimiliki. Namun demikian, berdasarkan studi pendahuluan penulis melihat adanya kesenjangan dalam hal perumusan srategi dan evaluasi strategi, di mana dengan banyaknya jumlah santri dapat menimbulkan permasalahan baru terkait dengan pengembangan pendidikan Islam serta mutu dan kualitas

pendidikan Islam. Sebab, berdasarkan data yang ada diketahui bahwa jumlah santri/ siswa Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru sampai dengan tahun 2024-2025 ini tercatat sebanyak 621 orang, yang terdiri dari santri Madrasah Tsanawiyah (al-Wustha) sebanyak 389 orang dan santri/ siswa Madrasah Aliyah (al-Ulya) sebanyak 232 orang, yang diasuh oleh 90 orang yang terdiri dari pengasuh, guru dan pegawai yang didominasi oleh tenaga-tenaga non profesional, dengan sarana dan prasarana pendidikan yang kurang memadai.

Berdasarkan uraian di atas pada gilirannya mendorong penulis untuk melakukan satu penelitian berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM DI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN KOTA PEKANBARU.**

B. Definisi Istilah

Untuk menghindari kesalahan pahaman terhadap istilah yang terdapat dalam judul penelitian ini, maka penulis perlu mendefenisikan istilah-istilah yang digunakan, sebagai berikut :

1. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial lembaga pendidikan Islam yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Masrokan Mutohar, 2014). Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya (Akdon, 2011).
2. Pengembangan, kata “pengembangan” berasal dari kata “kembang” yang mendapat awalan “pe” dan akhiran “an,” yang berarti : (1) proses, cara, perbuatan mengembangkan, misalnya dikatakan “*pemerintah selalu*

berusaha dalam pengembangan pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus ke sasaran yang dikehendaki,” (2) pengembangan bahasa berarti “upaya meningkatkan mutu bahasa agar dapat dipakai untuk berbagai keperluan dalam kehidupan masyarakat modern,” (3) pengembangan masyarakat berarti proses kegiatan bersama yang dilakukan oleh penghuni suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya (KBBI Online). Kata pengembangan dalam bahasa Inggris *development*. Menurut Morris dalam *The American Herritage Dictionary of the English Language*, dikatakan sebagai “*development is the act of development*” (perbuatan mengembangkan), kemudian pengembangan didefinisikan sebagai upaya memperluas atau mewujudkan potensi-potensi, membawa suatu keadaan secara bertingkat kepada suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar, atau lebih baik, memajukan sesuatu dari yang lebih awal kepada yang lebih akhir atau dari yang sederhana kepada tahapan perubahan yang lebih kompleks (Morris, 2010). Pengembangan merupakan fungsi manajemen selanjutnya setelah adanya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), oleh karena fungsi selanjutnya adalah pengembangan (*developing*). Fungsi manajemen ini muncul apabila keputusan yang diambil dilaksanakan perlu dilanjutkan atau ditingkatkan penyelenggaraanya. Secara operasional pengembangan dapat diartikan sebagai upaya mentindaklanjuti program yang lebih baik, lebih luas dan lebih kompleks. Pengembangan merupakan salah satu perilaku manajerial yang meliputi pelatihan yang digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaan dan kemajuan kariernya. Dengan demikian, pengembangan adalah suatu kegiatan yang menghasilkan sesuatu alat atau cara merevisi sesuatu yang telah ada menjadi baik. Selama kegiatan itu dilaksanakan dengan maksud mengadakan penyempurnaan yang akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup bagus untuk digunakan seterusnya maka berakhirlah kegiatan pengembangan. Pengembangan (*developing*)

merupakan salah satu perilaku manajerial yang meliputi pelatihan (*couching*) yang digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaan dan kemajuan kariernya.

3. Pendidikan Islam, mencakup 3 (tiga) pengertian ; (1) pendidikan (menurut) Islam, (2) pendidikan (dalam) Islam, dan (3) pendidikan (agama) Islam. Pendidikan Islam menurut Fazlur Rahman mencakup dua pengertian, yaitu: (1) pendidikan Islam dalam pengertian praktis, yaitu pendidikan yang dilaksanakan di dunia Islam seperti yang diselenggarakan di Pakistan, Mesir, Sudan, Saudi, Iran, Turki, Maroko, Indonesia dan sebagainya, mulai dari pendidikan dasar sampai perguruan tinggi, dan (2) Pendidikan Tinggi Islam yang disebut dengan intelektualisme Islam (Sutrisno, 2017). Pengertian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendidikan Islam yang berarti “pendidikan dalam Islam,” sebagaimana dikemukakan oleh Fazlurrahman, yaitu pendidikan yang secara praktis dilaksanakan di dunia Islam khususnya di Indonesia, dalam hal ini pendidikan pesantren dan madrasah (Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah), dan Perguruan Tinggi Agama Islam (Tim Penyusun Depag RI, 2012).
4. Pondok Pesantren : pengertian pondok pesantren menurut Kementerian Agama RI : (1) Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran Agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara *non-klasikal* (sistem *bandongan* dan *sorogan*) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, (Sistem *Bandongan* dan *Sorongan*) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam lingkungan pesantren tersebut, (2) Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren tersebut diatas tetapi para santrinya tidak disediakan

pondokan di kompleks pesantren, namun tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (*santri kalong*), dimana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan*, para santri berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu (tiap hari jum'at, ahad, selasa atau tiap-tiap waktu shalat dan sebagainya), dan (3) Pondok pesantren dewasa ini adalah gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem *bandongan*, *sorogan* atau *wetonan* dengan disediakan pondokan untuk para santri yang berasal dari jauh dan juga menerima santri *kalong*, yang dalam istilah pendidikan moderen telah menuhi kriteria pendidikan non formal serta menyelenggarakan juga pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing (Marwan Saridjo, dkk, 2012).

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan-permasalahan yang terkait dengan penelitian ini jika diidentifikasi, mencakup :

- a. Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
- b. Latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
- c. Pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
- d. Manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam.
- e. Penerapan manajemen strategik pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam.
- f. Penerapan manajemen strategik pada tahapan perumusan strategi di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam.

- g. Penerapan manajemen strategik pada tahapan implementasi strategi di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam.
- h. Penerapan manajemen strategik pada tahapan evaluasi dan pengendalian (*control strategi*) di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam.

2. Batasan Masalah

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru?
- b. Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan perumusan strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru ?
- c. Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan implementasi strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru ?
- d. Bagaimana penerapan manajemen strategik pada tahapan evaluasi dan pengendalian (*control strategi*) dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dan hasil yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui penerapan manajemen strategik pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.

- b. Untuk mengetahui penerapan manajemen strategik pada tahapan perumusan strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
- c. Untuk mengetahui penerapan manajemen strategik pada tahapan implementasi strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
- d. Untuk mengetahui penerapan manajemen strategik pada tahapan evaluasi dan pengendalian (*control strategi*) dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan, yaitu :

1. Bagi penyelenggara dan pengelola pendidikan Islam, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai : (1) masukan, kritik dan saran dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan, melakukan berbagai inovasi dan perubahan yang diperlukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya, (2) sebagai sumber informasi dan inspirasi untuk menambah ilmu dan wawasan dalam pengembangan mutu dan kualitas pendidikan, dan (3) sebagai bahan kajian bagi penelitian yang terkait pada masa yang akan datang dan menambah khazanah ilmu pendidikan.
2. Bagi peneliti ; penelitian ini selain sebagai salah satu persyaratan dan tugas akhir guna mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang, juga penelitian ini diharapkan dapat menambah, meningkatkan dan memperdalam ilmu dan wawasan dalam bidang pendidikan.

F. Sistematika Penelitian

Tesis ini terdiri dari lima bab, masing-masing bab memiliki keterkaitan dan kesatuan pemikiran yang utuh dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I berisi pendahuluan, yang mencakup latar belakang masalah, alasan pemilihan judul, penegasan istilah, identifikasi masalah, pembatasan dan

perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II berisi kerangka teoretis, yang mencakup pembahasan teori tentang manajemen strategic, pengembangan pendidikan Islam, pondok pesantren dan penelitian terdahulu.

Bab III berisi metode penelitian, yang mencakup pembahasan : jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta validitas dan reliabilitas data penelitian

Bab IV berisi hasil profil lembaga Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru

Bab V berisi hasil penelitian yang mencakup : penerapan manajemen strategik pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru, penerapan manajemen strategik pada tahapan perumusan strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru, penerapan manajemen strategik pada tahapan implementasi strategi dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru, dan penerapan manajemen strategik pada tahapan evaluasi dan pengendalian (*control strategi*) dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru, dan penutup, yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik terdiri dari 2 (dua) kata “manajemen” dan “strategik.” Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti pengelolaan, ketata laksanaan, atau tata pimpinan, dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memperlakukan (John M. Echols dan Hasan Shadily, 2011). Menurut istilah, manajemen dirumuskan oleh Robbin dan Coulter sebagai “proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.” (Robbin dan Coulter, 2013) Menurut Sondang P. Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Sondang P. Siagian, 2010). Menurut Nanang Fatah, manajemen merupakan pengaturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi manajemen untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh sebuah lembaga atau organisasi, di mana fungsi manajemen mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) (Nanang Fattah, 2012). Dalam dunia pendidikan, manajemen merupakan proses kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menyangkut tujuan pendidikan, personal yang melakukan kerjasama, proses yang sistemik dan sistematis, serta berhubungan dengan sumber-sumber yang didayagunakan. Proses tersebut menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (E Mulyasa, 2012).

Adapun kata “strategik” dari kata startegi, berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” dengan bentuk plural (jamak) *strategy* yang berarti jenderal atau perwira yang memiliki fungsi dan tugas yang luas (*state officer*). Istilah tersebut digunakan untuk mewakili 10 (sepuluh) suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan *Board of Tai Strategy*, dan *The Art of General* (seni jenderal)

(Sondang P. Siagian, 2013). Sementara dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kata strategi memiliki arti sebagai berikut :

(1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan, (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, (4) tempat yang baik menurut siasat perang (Admin KBBI Online).

Pengertian strategi menurut berbagai pendapat dan sisi tinjauan yang berbeda dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Strategi sebagai alat didefinisikan sebagai strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Dengan demikian perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Freddy Rangkuti, 2009).
- b. Strategi sebagai rencana adalah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
- c. Strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud, maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).
- d. Strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor faktor eksternal.

- e. Strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*).
- f. Strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis (J. Hutabarat dan M. Huseini, 2012).

Menurut Koteen sebagaimana dikutip J. Salusu, ada beberapa tipe strategi, yaitu :

- a. *Corporate Strategy* (strategi organisasi) ; strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, nilai-nilai inisiatif-inisiatif strategi yang baru pembahasan-pembahasan ini diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
- b. *Program Strategy* (strategi program); strategi ini memberikan perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu, apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
- c. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya) ; strategi ini memusatkan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya essential yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan dan teknologi.
- d. *Institutional Strategy* (strategi institusi); fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis (J. Salusu, 2012).

Kedua kata di atas digabungkan menjadi manajemen strategik, mengandung pengertian sebagai berikut :

Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam mengerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Masrokan Mutohar, 2014).

Beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menurut Wahyudi, manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi

yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang (Akdon, 2011).

- b. Menurut Gluek & Jauch, manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
- c. Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.
- d. Menurut Pearce II dan Robinson, Jr., manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didesain untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce II dan Robinson, Jr., 2011).
- e. Menurut Stephen P. Robbins, manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah (Stephen P. Robbins dan A. Judge Timothy, 2010).
- f. Menurut Mudrajad Kuncoro, manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang di ambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Mudrajad Kuncoro, 2006).
- g. Menurut Fred R. David, manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mecapai tujuannya (Fred R. David, 2010).
- h. Menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan

diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka tujuan organisasi tersebut (Sondang P. Siagian).

- i. Menurut Musa Hubies dan Muhammad Najib, manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Musa Hubies dan Muhammad Najib, 2012).

Berdasarkan uraian di atas dapat difahami bahwa manajemen strategis adalah serangkaian atau sekumpulan keputusan dan tindakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang, atau kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapai tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Menurut Suwandiyanto, terdapat empat tujuan manajemen strategis bagi suatu organisasi/ perusahaan, yaitu :

- a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- b. Membantu memikirkan kepentingan beberapa pihak, organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- c. Mengatasi setiap perubahan kembali secara merata, Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/ berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
- d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas, tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas

kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan suatu secara lebih baik dan efektif.

Menurut John dan Richard, manajemen strategik adalah seperangkat alat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan, yaitu :

- a. Memformulasikan misi perusahaan.
- b. Mengembangkan model analisis tentang strategi perusahaan yang merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan.
- d. Menganalisis strategi pilihan yang paling cocok bagi perusahaan.
- e. Mengidentifikasi setiap pilihan strategi dan memilih strategi.
- f. Mengidentifikasi dan menentukan strategi utama perusahaan yang bersifat jangka panjang.
- g. Mengembangkan tujuan dan strategi perusahaan yang bersifat jangka pendek.
- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan anggaran dan alokasi sumber daya.
- i. Mengevaluasi keberhasilan dari strategi yang telah diimplementasikan.

Menurut Fred R. David, manajemen strategik memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

- a. Memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif.
- b. Memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktifitas.
- c. Membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.
- d. Mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer. • Hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu (Fred R. David).

Menurut Greenley sebagaimana dikutip Fred R. David, manajemen strategis memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- l. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- m. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

3. Kerangka Penerapan Manajemen Strategik

Kerangka manajemen strategi dalam penerapannya mencakup 4 (empat) tahapan utama, yaitu: (1) pengamatan dan analisis lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian (control strategi) (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2012).

a. Pengamatan dan Analisis Lingkungan

Suatu organisasi hidup dalam sistem yang selalu saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Untuk mempertahankan eksistensinya tersebut, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang (Akdon,).

Terdapat dua faktor yang membuat pengamatan dan analisis lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategik dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu : (1) bahwa organisasi/ perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi), akan tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi, dan (2) pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan (Agustinus Sri Wahyudi, 2012).

Bryson menyebutkan tiga langkah utama dalam telaah lingkungan strategik, yaitu : (1) mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan *scanning*, (2) melakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal, dan (3) melakukan analisis untuk menilai hasil *scanning*. Salah satu proses manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

b. Perumusan Strategik

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan visi dan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang ingin

dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2013).

Misi, misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi dapat ditentukan secara sempit dan luas. Pernyataan misi harus dengan : (1) menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, (2) secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, (3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi. Kriteria perumusan misi meliputi: (1) penjelasan tentang bisnis/ produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat, (2) harus jelas memiliki sasaran public yang akan dilayani, (3) kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat, (4) penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia (Akdon,).

Tujuan. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dijelaskandan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen,). Kriteria tujuan adalah: (1) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai dari organisasi, (2) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi, (3) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/ eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategic, (4) tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah dicapai, (5) tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih, jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi, (6) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan, (7) tujuan menggambarkan hasil program/ sub program yang diinginkan, (8) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub

program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi, dan (9) tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai (Akdon).

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang, strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi organisasi berkaitan dengan: (2) bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi, (3) bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan), (3) bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan serta segi-segi lainnya, dan (4) bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya (David Hunger & Thomas L. Wheelen,).

c. Penerapan Kebijakan

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan yang berisi langkah-langkah dan tindakan : (1) menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan. (2) mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran, (3) menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana dalam organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan Keputusan.

d. Implementasi Strategik

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak.

- 1) Program. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- 2) Anggaran. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- 3) Prosedur. Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program Perusahaan (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen,).

e. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan (Amirullah Haris dan Budiyono, 2010). Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak,

atau apakah asumsi-asumsi yang digunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebaliknya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan (Hari Purnomo, Setiawan dan Zulkiefli Manysah, 2014), oleh karena itu arena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat (Tedjo Tripomo, 2014).

B. Pengembangan Pendidikan Islam

1. Pengertian Pengembangan Pendidikan Islam

Kata “pengembangan” berasal dari kata “kembang” yang mendapat tambahan awalan “pe” dan akhiran “an,” dengan beberapa arti sebagai berikut:

- 1) Proses, cara, perbuatan mengembangkan, misalnya dikatakan “*pemerintah selalu berusaha dalam pengembangan pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus ke sasaran yang dikehendaki.*”
- 2) Proses, cara, perbuatan mengembangkan, misalnya “pengembangan bahasa,” berarti “upaya meningkatkan mutu bahasa agar dapat dipakai untuk berbagai keperluan dalam kehidupan masyarakat modern.”
- 3) Pengembangan masyarakat,” berarti “proses kegiatan bersama yang dilakukan oleh penghuni suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya (Admin KBBI Online).

Kata pengembangan dalam bahasa Inggris *development*. Menurut Moris dalam *The American Herriage Dictionary of the English Language*, dikatakan sebagai “*development is the act of development*” (perbuatan mengembangkan), kemudian pengembangan didefenisikan sebagai upaya memperluas atau mewujudkan potensi-potensi, membawa suatu keadaan secara bertingkat kepada suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar, atau lebih baik, memajukan sesuatu dari yang lebih awal kepada yang lebih akhir atau dari yang sederhana kepada tahapan perubahan yang lebih kompleks (Nana Sudjana, 2013).

Pengembangan merupakan fungsi manajemen selanjutnya setelah kita melakukan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), dan fungsi selanjutnya adalah pengembangan (*developing*). Fungsi manajemen ini muncul apabila keputusan yang diambil dilaksanakan perlu dilanjutkan dan atau ditingkatkan penyelenggaraanya. Secara operasional pengembangan dapat diartikan sebagai upaya mentindaklanjuti program yang lebih baik, lebih luas dan lebih kompleks. Pengembangan merupakan salah satu perilaku manajerial yang meliputi pelatihan yang digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaan dan kemajuan kariernya (Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, 2013).

Berdasarkan uraian di atas dapatlah dipahami bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan yang menghasilkan sesuatu alat atau cara merevisi sesuatu yang telah ada menjadi baik. Selama kegiatan itu dilaksanakan dengan maksud mengadakan penyempurnaan yang akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup bagus untuk digunakan seterusnya, maka berakhirilah kegiatan pengembangan.

Dikaitkan dengan pengembangan pendidikan, dengan sendirinya mencakup pengembangan pada : sistem pendidikan, kurikulum, metode pendidikan, lembaga pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan serta anggaran pendidikan, dan termasuk manajemen pendidikan. Beberapa teori yang menjelaskan tentang pentingnya pengembangan pendidikan berkaitan dengan tujuan ke arah perbaikan masyarakat. Teori-teori dimaksud di antaranya adalah Teori Sumber Daya Manusia dari Theodore W. Schultz, Teori Modernisasi dari Daniel Lerner, dan Teori Struktural Fungsional dari Talcott Parsons.

Teori Investasi Sumber Daya Manusia (*Investment In Human Capital*) atau Modal Manusia (*Human Capital*) yang dipelopori oleh Theodore W. Schultz, ia menjelaskan :

Perkembangan suatu masyarakat pada dasarnya berlandaskan pada investasi manusia. Dengan semakin berkualitasnya manusia sebagai penduduk bangsa akan mendorong meningkatnya produktifitas mereka. Peningkatan produktifitas akan mempenagruhi peningkatan penghasilan penduduk, sehingga pada gilirannya secara agregat dapat mengangkat masyarakat secara keseluruhan ke arah taraf yang lebih tinggi, kuncinya adalah kualitas manusianya. Oleh karenanya, dalam konteks ini pendidikan memegang peranan sangat penting dalam rangka membangun masyarakat (Theodore W. Schultz,, 2011).

Theodore W, Schultz dalam pidatonya yang berjudul “*Investment In Human Capital*” di hadapan pada ekonom Amerika pada tahun 1960, kemudian di publikasikan melalui *Jurnal American Economic Review*, pada Maret 1961. Sebelumnya, para ekonom hanya mengenal kapital fisik berupa alat-alat, mesin, dan peralatan produktif lainnya yang di tengarai memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Gagasan kapital manusia yang di ajukan oleh Schultz melalui “*Investment In Human Capital*” adalah bahwa proses perolehan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan bukan sekedar sebagai suatu kegiatan konsumtif, melainkan suatu bentuk investasi Sumber Daya Manusia (SDM) (Gary S. Becker, 2010). Pendidikan, sebagai suatu sarana pengembangan kualitas manusia, memiliki kontribusi langsung terhadap pertumbuhan pendapatan negara melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja.

Dari pengertian konsep dan teori Investasi Sumber Daya Manusia (*Investment In Human Capital*) yang berkembang terlihat bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut serupa lainnya yang diperoleh seorang yang diperlukan untuk melakukan suatu kegiatan dalam kehidupannya dapat diperoleh melalui berbagai pendidikan, yaitu pendidikan formal seperti sekolah, pendidikan non formal seperti pelatihan di tempat kursus, maupun pendidikan in formal seperti belajar *life skill* di masyarakat (Gary S. Becker, 2010). Kesemua pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut serupa lainnya ini dipandang sebagai kapital manusia. Pengakuan kepemilikan kapital manusia berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut serupa lainnya, oleh karena itu diwujudkan dalam cara yang berbeda. Pengakuan

terhadap kapital manusia yang diperoleh melalui pendidikan formal diwujudkan dalam bentuk ijazah pendidikan. Dengan kata lain, ketika seorang melamar suatu pekerjaan tertentu, maka ijazah pendidikan formal yang dimiliki diterima sebagai salah satu persyaratan atau kualifikasi untuk pekerjaan ini. Bisa saja pengakuan yang diberikan terhadap suatu ijazah dikaitkan dengan apakah lembaga dimana ijazah tersebut dikeluarkan terakreditasi sesuai dengan lembaga akreditasi yang berhak untuk melaksanakan.

Pengakuan terhadap Investasi Sumber Daya Manusia (*Investment In Human Capital*) yang didapatkan lewat pendidikan non formal ditunjukkan oleh penerimaan terhadap sertifikasi yang dimiliki. Sertifikat yang dimiliki dapat saja dipertanyakan oleh pemberi kerja, namun keraguan terhadap suatu sertifikat dapat sirna ketika pengetahuan keterampilan, kemampuan, atau atribut serupa lainnya dipertontonkan atau diperlihatkan kepada pemberi kerja. Pengakuan terhadap Investasi Sumber Daya Manusia (*Investment In Human Capital*) yang didapat lewat pendidikan informal biasanya tidak melalui ijazah atau sertifikat yang dimiliki, tetapi cenderung bersifat informal. Dengan kata lain, masyarakat mengakui seseorang memiliki suatu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau atribut serupa lainnya yang diperlukan oleh masyarakat. Seperti kemampuan memijat atau melakukan pengobatan alternatif misalnya: ketika mereka langsung merasakannya.

Teori Modernisasi yang diperkenalkan oleh Daniel Lerner, dalam “*The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East*” menyatakan :

Modernisasi merupakan suatu trend unilateral yang sekuler dalam mengarahkan cara-cara hidup dari tradisional menjadi partisipan. Ia menekankan pada peningkatan mutu sumber daya manusianya dan peningkatan infrastruktur sosial menuju yang lebih modern. Infrastruktur sosial menuju yang lebih modern tersebut adalah infrastruktur sosial yang antara lain meliputi: lembaga-lembaga sosial, alat-alat komunikasi, termasuk juga lembaga pendidikan. Dalam pandangan teori ini, banyak terjadi di negara-negara berkembang bahwa ada lembaga-lembaga modern yang diisi oleh manusia yang kualitasnya masih tradisional seperti manusia-manusia yang memiliki ciri-ciri kurang produktif, malas, kurang mampu bekerja secara profesional. Manusia-manusia dengan kualitas rendah atau tradisional tersebut

banyak bekerja di pabrik-pabrik, stasiun TV, badan usaha swasta, dan birokrasi perkantoran pemerintah. Sebaliknya banyak pula manusia-manusia yang sudah dididik maju akan tetapi bekerja dan menjalankan kelembagaan yang alat-alat kelengkapannya masih tradisional. Oleh karena itu, menurut teori ini pembangunan masyarakat di samping perlu dimulai dengan upaya peningkatan sumberdaya manusia juga dengan penyediaan infrastruktur sosial yang lebih modern (Nabia Abbott, 1960).

Sementara *Teori Structural Fungsional* yang dipelopori oleh Talcott Parsons, mengajarkan bahwa masyarakat sebenarnya terdiri atas kelompok-kelompok manusia yang mempunyai tempat dalam struktur dengan fungsinya masing-masing, yang kesemuanya saling berhubungan serta harmonis sehingga masyarakat akan berkembang manakala kelompok-kelompok tersebut ditingkatkan kedudukannya menurut struktur, peran, dan fungsi masing-masing secara harmonis pula. Bila tidak, maka menurutnya akan terjadi apa yang disebut keadaan “*disequilibrium*” atau “*sosial disorder*.” Sudah barang tentu peranan pendidikan sangat penting dalam rangka pengembangan masyarakat sebagaimana inti dari teori ketiga ini. Ada beberapa tahap yang dapat dikembangkan, antara lain adalah: (1) pendidikan universal berlandaskan kebijakan wajib belajar untuk semua warga masyarakat, (2) setelah diadakannya pendidikan universal, kemudian untuk memenuhi minat dan perhatian tiap kelompok maka dikembangkan kemampuannya baik yang bersifat akademik-imiah maupun kemampuan vokasional, teknologi, dan profesional. Dengan kedua tahapan inilah maka perkembangan masyarakat dapat ditingkatkan secara lebih efektif.

Istilah “pendidikan” dalam kajian kependidikan Islam, ditemukan dalam beberapa istilah, yaitu “*al-tarbiyah*” (التربية), “*al-ta’lim*” (التعليم) dan “*al-ta’dib*” (التأديب), *siyasat* (السياسة), *mawa’izh* (الموعظ), “*ada ta’awwud*” (أداء التعود) dan *tadrib* (التدريب) (Karim al-Bastani dkk, tt). Istilah *tarbiyah*, *tahzib* dan *ta’dib* sering dikonotasikan sebagai pendidikan, *ta’lim* diartikan sebagai pengajaran, *siyasat* diartikan sebagai taktik, strategi, pemerintahan, politik atau pengaturan, *mauwa’izh* diartikan sebagai pengajaran atau peringatan, “*Ada Ta’awwud*” diartikan sebagai pembiasaan dan *tadrib* diartikan sebagai

pelatihan. Istilah-istilah di atas sering dipergunakan oleh beberapa ilmuwan sebagaimana Ibn Miskawaih dalam bukunya berjudul *Tahzib al-Akhlak*, Ibn Sina memberi judul salah satu bukunya *Kitab al-Siyasat*, Ibn al-Jazzar al-Qairawani membuat judul salah satu bukunya berjudul *Siyasat al-Shibyan wa Tadribuhum*, dan Burhanuddin al-Zarnuji memberikan judul salah satu karyanya *Ta'lim al-mula'allim Thariq al-Ta'allum*.

Dari keseluruhan istilah bahasa Arab yang lazim digunakan sebagai kata yang menunjukkan kepada makna pendidikan dalam konteks kekinian adalah kata *al-tarbiyyah* sebagaimana dijelaskan oleh Abd al-Rahman al-Nahlawi, terdiri dari tiga akar kata, yaitu : (1) *raba-yarbu* (ربا-يربو) yang mempunyai arti “bertambah” dan “berkembang,” (2) *rabiya-yarbaa* (رَبِي-يربى), yang berarti “tumbuh” dan “berkembang,” dan (3) *rabba-yarubbu* (رب-يرب) yang berarti “memperbaiki”, “mengurusi kepentingan”, “mengatur”, “menjaga” dan “memperhatikan.” (Abdur Rahman al-Nahlawi, 2013)

Abdurrahman al-Nahlawi mengambil dan mengembangkan konsep-konsep pendidikan dari akar-akar kata tersebut lebih jauh lagi, menurutnya bahwa dari kata *al-tarbiyah* itu tiga unsur, yakni menjaga dan memelihara anak, mengembangkan potensi anak sesuai dengan ke khasan masing-masing, mengarahkan potensi dan bakat agar mencapai kebaikan dan kesempurnaan; dan seluruh proses di atas dilakukan secara bertahap sesuai dengan konsep “sedikit demi sedikit” atau “prilaku demi prilaku.” Dalam konteks ini Muhammad Athiyah al-Abrasyi, bahwa kata *al-tarbiyah* merupakan istilah yang mencakup keseluruhan kegiatan pendidikan, yang merupakan upaya mempersiapkan individu untuk kehidupan yang lebih sempurna etika, sistematis dalam berpikir, memiliki ketajaman intuisi, giat dalam berkreasi, memiliki toleransi yang lain, berkopetensi dalam mengungkap bahasa lisan dan tulisan, serta memiliki beberapa ketrampilan (Muhammad Athiyah al-Abrasyi, tt).

Pakar pendidikan Islam lainnya menggunakan kata *al-ta'lim* untuk menunjukkan kepada makna pendidikan dan pengajaran. Menurut Abdul Fattah Jalal dari kata *al-ta'lim* dapat dimaknai sebagai proses pemberian

pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggung jawab, dan penanaman amanah, sehingga penyucian atau pembersihan manusia dari segala kotoran dan menjadikan diri manusia berada dalam kondisi yang memungkinkan untuk menerima al-hikmah serta mempelajari apa yang bermanfaat baginya dan yang tidak diketahuinya. Term *al-Ta'lim* menyangkut aspek pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang dalam hidup serta pedoman perilaku yang baik. *Al-Ta'lim* merupakan proses yang terus menerus diusahakan semenjak dilahirkan, sebab manusia dilahirkan tidak mengetahui apa-apa, tetapi dia dibekali dengan berbagai potensi yang mempersiapkannya untuk meraih dan memahami ilmu pengetahuan serta memanfaatkannya dalam kehidupan (Abdul Fattah Jalal, tt).

Menurut Rasyid Ridha, term *al-ta'lim* adalah proses transmisi berbagai ilmu pengetahuan pada jiwa individu tanpa adanya batasan dan ketentuan tertentu. Definisi ini berpijak pada firman Allah al-Baqarah ayat 31 وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar!"), sedangkan proses tranmisi dilakukan secara bertahap sebagaimana Adam menyaksikan dan menganalisis asma-asma yang diajarkan Allah kepadanya. Pengertian *al-Ta'lim* lebih luas/lebih umum sifatnya daripada istilah *al-Tarbiyah* yang khusus berlaku pada anak-anak. Hal ini karena *al-Ta'lim* mencakup fase bayi, anak-anak, remaja, dan orang dewasa, sedangkan *al-Tarbiyah*, khusus pendidikan dan pengajaran fase bayi dan anak-anak (Sayyid Muhammad Rasyid Ridha, 2010).

Syed Muhammad Naquid al-Attas mengartikan *al-ta'lim* disinonimkan dengan pengajaran tanpa adanya pengenalan secara mendasar, namun bila *al-ta'lim* disinonimkan dengan *al-tarbiyah*, *al-ta'lim* mempunyai arti pengenalan tempat segala sesuatu dalam sebuah system. Menurutny ada hal yang membedakan antara *al-tarbiyah* dengan *al-ta'lim*, yaitu raung lingkup *al-ta'lim* lebih umum daripada *al-tarbiyah*, karena *al-tarbiyah* tidak mencakup

segi pengetahuan dan hanya mengacu pada kondisi eksistensial dan juga *al-tarbiyah* merupakan terjemahan dari bahasa latin education, yang keduanya mengacu kepada segala sesuatu yang bersifat fisik mental, tetapi sumbernya bukan dari wahyu. *al-ta'dib*, lebih cocok untuk digunakan dalam pendidikan Islam, konsep inilah yang diajarkan oleh Rasul. *Al-ta'dib* berarti pengenalan, pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan kepada manusia tentang tempat-tempat yang tepat dari segala sesuatu dalam tatanan penciptaan sedemikian rupa, sehingga membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan kekuasaan dan keagungan Tuhan dalam tatanan wujud dan keberadaanya. Kata '*addaba*' yang juga berarti mendidik dan kata '*ta'dib*' yang berarti pendidikan sebagaimana hadis Nabi : (ادبنى ربى فأحسن تأديبى) (Syed Muhammad al-Naqib al-Attas, 2012).

Berdasarkan uraian di atas dapat difahami bahwa pendidikan pada hakikatnya adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki potensi spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Achmad Munib, 2010). Menurut Hasbullah, "Pendidikan adalah usaha orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak didik melalui kontak atau komunikasi yang berlangsung secara terus menerus sampai anak didik mencapai kedewasaan." (Hasbullah, 2013) Pengertian ini sejalan dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal (1) menyatakan :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara." (Tim Penyusun Kemendiknas RI, 2013)

Pendidikan merupakan persoalan yang berhubungan langsung dengan kehidupan manusia sebagai makhluk yang memiliki unsur rohani yang

mencakup dua segi kejiwaan, yaitu hakikat sebagai individu dan sebagai makhluk sosial, dan satu hakikat lagi, yang membedakan manusia dengan makhluk-makhluk lain ialah, hakikat sebagai makhluk susila dan makhluk berketuhanan (Hasan Langgulung, 2013). Istilah “Pendidikan Islam” memiliki konotasi yang berbeda, yaitu : (1) Pendidikan (Menurut) Islam, (2) Pendidikan (Dalam) Islam, dan (3) Pendidikan Agama Islam (Lihat Ahmad Tontowi, 2012).

Ketiga pengertian tersebut secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Istilah pertama, Pendidikan (Menurut) Islam, berdasarkan sudut pandang bahwa Islam adalah ajaran tentang nilai-nilai dan norma-norma kehidupan yang ideal, yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah/Hadis. Dengan demikian, pembahasan mengenai pendidikan (menurut) Islam lebih bersifat filosofis.
- b. Istilah kedua, Pendidikan (Dalam) Islam, berdasar atas perspektif bahwa Islam adalah ajaran-ajaran, sistem budaya dan peradaban yang tumbuh dan berkembang sepanjang perjalanan sejarah umat Islam, sejak zaman Nabi Muhammad SAW., sampai dengan masa sekarang. Dengan demikian, pendidikan (dalam) Islam ini dapat dipahami sebagai proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan di kalangan umat Islam, yang berlangsung secara berkesinambungan dari generasi ke generasi sepanjang sejarah Islam. Dengan pendidikan (dalam) Islam lebih bersifat historis atau disebut sejarah pendidikan Islam.
- c. Istilah ketiga, Pendidikan Agama Islam, muncul dari pandangan bahwa Islam adalah nama bagi agama yang menjadi panutan dan pandangan hidup umat Islam. Agama Islam diyakini oleh pemeluknya sebagai ajaran yang berasal dari Allah, yang memberikan petunjuk ke jalan yang benar menuju kebahagiaan di dunia dan keselamatan di akhirat. Pendidikan Agama Islam dalam hal ini dipahami sebagai proses dan upaya serta cara transformasi ajaran-ajaran Islam tersebut, agar menjadi rujukan dan pandangan hidup bagi umat Islam (Ahmad Tontowy, 2012).

Bertitik tolak dari poin ketiga, maka pengertian Pendidikan Agama Islam didefinisikan sebagai :

Upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, bertaqwa dan berakhlak mulia dalam mengamalkan ajaran Agama Islam dari sumber utamanya kitab suci al-Qur'an dan Hadis, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan, serta penggunaan pengalaman, dibarengi tuntunan untuk menghormati penganut agama lain dalam hubungannya antar umat beragama dalam masyarakat hingga terwujud persatuan dan kesatuan bangsa (Ramayulis, 2012).

Muhaimin berpendapat bahwa Pendidikan Agama Islam bermakna upaya memberikan pendidikan ajaran Islam dan nilai-nilainya agar menjadi pandangan dan sikap hidup seseorang. Dari aktivitas upaya memberikan Pendidikan Agama Islam itu bertujuan untuk membantu seseorang atau sekelompok anak didik dalam menanamkan dan menumbuhkan kembangkan ajaran Islam dan nilai-nilainya untuk dijadikan sebagai pandangan hidupnya (Muhaimin). Senada dengan pengertian ini, Azyumardi Azra menulis :

Pendidikan Agama Islam adalah proses transformasi dan internalisasi pengetahuan nilai-nilai dan ketrampilan melaksanakan ajaran agama Islam yang dilakukan oleh pendidik terhadap peserta didik, internalisasi Pendidikan Agama Islam dalam diri manusia melalui proses pendidikan merupakan suatu proses persiapan generasi muda untuk menjalankan kehidupan dan memenuhi tujuan hidupnya secara lebih efektif dan efisien (Azyumardi Azra, 2009).

b. Model-model Pengembangan Pendidikan Islam

Dalam pengembangan Pendidikan Islam, terdapat beberapa model sebagai berikut :

1) Model Dikhotomis

Pada model ini, aspek kehidupan dipandang sangat sederhana, dan kata kuncinya adalah dikotomi atau diskrit. Segala sesuatu hanya dilihat dari dua sisi yang berlawanan. Pandangan dikotomis tersebut pada gilirannya dikembangkan dalam memandang aspek kehidupan dunia dan akhirat, kehidupan jasmani dan rohani, sehingga pendidikan agama Islam hanya diletakkan pada aspek kehidupan akhirat saja atau kehidupan rohani saja. Dengan demikian, pendidikan agama dihadapkan dengan pendidikan non agama, pendidikan keislaman dengan nonkeislaman, demikian seterusnya (Muhaimin, 2009). Pandangan ini akan berimplikasi pada pengembangan

pendidikan agama Islam yang hanya berkisar pada aspek kehidupan ukhrowi yang terpisah dengan kehidupan duniawi, atau aspek kehidupan rohani yang terpisah dari kehidupan jasmani. Pendidikan (agama) Islam hanya mengurus persoalan ritual dan spiritual, sementara kehidupan ekonomi, politik, seni-budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan sebagainya dianggap sebagai urusan duniawi yang menjadi garapan bidang pendidikan non agama.

Pandangan dikotomis inilah yang menimbulkan dualism dalam sistem pendidikan, yaitu istilah pendidikan agama dan non agama. Sikap dikotomi (dualisme) ini terkait erat dengan *world view* umat Islam dalam memandang dan menempatkan dua sisi ilmu, yaitu *'ilm al-dînîyah* dan *'ilm ghair al-dînîyah* (I. R. Poedjawatna, 2010). Demikian pula pendekatan yang dipergunakan lebih bersifat keagamaan yang normatif, doktriner dan absolutis. Peserta didik diarahkan untuk menjadi pelaku (actor) yang loyal, memiliki sikap commitment (keberpihakan), dan dedikasi (pengabdian) yang tinggi terhadap agama yang dipelajari. Sementara itu, kajian-kajian keilmuan yang bersifat empiris, rasional, analitis-kritis, dianggap dapat menggoyahkan iman, sehingga perlu ditindih oleh pendekatan yang normatif dan doktriner tersebut. Pola dikotomi yang demikian, telah menimbulkan sejumlah efek negatif. Abdurrahman Mas'ud dalam salah satu penelitiannya sebagaimana dikutip Ma'arif--menunjukkan bahwa cara pandang yang dikotomik tersebut akhirnya telah membawa kemunduran dalam dunia pendidikan Islam. Di antaranya adalah menurunnya tradisi belajar yang benar di kalangan muslim, layunya intelektualisme Islam, melanggengkan supremasi ilmu-ilmu agama yang berjalan secara monotonik, kemiskinan penelitian empiris serta menjauhkan disiplin filsafat dari pendidikan Islam (Syamsul Maarif, 2013).

2) Model Mekanisme

Model mekanisme memandang kehidupan terdiri atas berbagai aspek, dan pendidikan dipandang sebagai penanaman dan pengembangan seperangkat nilai kehidupan, yang masing-masing bergerak dan berjalan menurut fungsinya, bagaikan sebuah mesin yang terdiri atas beberapa komponen atau elemen-elemen, yang masing-masing menjalankan fungsinya

sendiri-sendiri, dan antara satu dengan lainnya bisa berkonsultasi atau tidak. Aspek-aspek atau nilai-nilai kehidupan itu sendiri terdiri atas nilai agama, nilai individu, nilai sosial, nilai politik, nilai ekonomi, nilai rasional, nilai estetik, nilai biofisik, dan lain-lain. Demikian juga dalam proses pendidikan dibutuhkan sistem nilai agar dalam pelaksanaannya berjalan dengan arah yang pasti, karena berpedoman pada garis kebijaksanaan yang ditimbulkan oleh nilai-nilai fundamental, misalnya nilai agama, ilmiah, sosial, ekonomi, kualitas kecerdasan dan sebagainya (Muhaimin dan Abdul Mujib, 2012).

Ketika membahas nilai-nilai pendidikan akan jelas melalui rumusan dan uraian tentang tujuan pendidikan, sebab di dalam rumusan tujuan pendidikan itu tersimpul dari semua nilai pendidikan yang hendak diwujudkan di dalam pribadi peserta didik. Demikian pula, jika berbicara tentang tujuan pendidikan Islam, berarti berbicara nilai-nilai ideal yang bercorak Islami. Hal ini mengandung makna bahwa tujuan pendidikan Islam adalah tujuan yang merealisasi idealitas Islami. Sedang idealitas Islami itu sendiri pada hakikatnya adalah mengandung nilai perilaku manusia yang didasari atau dijiwai oleh iman dan taqwa kepada Allah sebagai sumber kekuasaan mutlak yang harus ditaati.

Dengan demikian, aspek atau nilai agama merupakan salah satu aspek atau nilai kehidupan dari aspek-aspek kehidupan lainnya. Hubungan antara nilai agama dengan nilai-nilai lainnya kadang-kadang bersifat horizontal-lateral (independent) atau bersifat lateral-sekuensial, tetapi tidak sampai pada vertikal linier. Relasi yang bersifat horizontal-lateral (independent), mengandung arti bahwa beberapa mata pelajaran yang ada dan pendidikan agama mempunyai hubungan sederajat yang independen, dan tidak saling berkonsultasi. Relasi yang bersifat lateral-sekuensial, berarti di antara masing-masing mata pelajaran tersebut mempunyai relasi sederajat yang bisa saling berkonsultasi. Sedangkan relasi vertikal linier berarti mendudukan pendidikan agama sebagai sumber nilai atau sumber konsultasi, sementara seperangkat mata pelajaran yang lain termasuk pengembangan nilai insani yang mempunyai relasi vertikal linier dengan agama. Dalam konteks tersebut,

selama ini di sekolah-sekolah masih ada proses sekularisasi ilmu, yakni pemisahan antara ilmu agama dan pengetahuan umum. Nilai-nilai keimanan dan ketakwaan seolah-olah hanya merupakan bagian dari mata pelajaran pendidikan agama, sementara mata pelajaran yang lain mengajarkan ilmunya seolah-olah tidak ada hubungannya dengan masalah nilai keimanan dan ketakwaan. Dampak berupa gejala kegersangan batin dan kejiwaan modern adalah konsekuensi dari hal itu. Bahkan pendidikan di dunia muslim pun berurat berakar mengadopsi konsep sekuler yang dikotomis dan tidak utuh (Abdurrahmansyah, 2013).

Model tersebut tampak dikembangkan pada sekolah yang di dalamnya diberikan seperangkat mata pelajaran atau ilmu pengetahuan, yang salah satunya adalah mata pelajaran pendidikan agama yang hanya diberikan 2 atau 3 jam pelajaran per minggu, dan didudukkan sebagai mata pelajaran, yakni sebagai upaya pembentukan kepribadian yang religius. Kebijakan ini sangat prospektif dalam membangun watak, moral dan peradaban bangsa yang bermartabat. Namun demikian, dalam realitasnya pendidikan agama Islam sering termarginalkan, bahkan guru Pendidikan Agama Islam di sekolah pun kadang-kadang terhambat karirnya untuk menggapai jabatan fungsional tertinggi, karena tidak tersedia program studi sebagai induknya (Muhaimin, 2009).

Kebijakan tentang pembinaan pendidikan agama Islam secara terpadu di sekolah umum misalnya, antara lain menghendaki agar pendidikan agama dan sekaligus para guru agamanya mampu memadukan antara mata pelajaran agama dengan pelajaran umum. Kebijakan ini akan sulit diimplementasikan pada sekolah yang cukup puas hanya mengembangkan pola relasi horizontal-lateral (*independent*). Barangkali kebijakan tersebut relatif mudah diimplementasikan pada lembaga pendidikan yang mengembangkan pola lateral-sekuensial. Hanya saja implikasi dari kebijakan tersebut adalah para guru agama harus menguasai ilmu agama dan memahami substansi ilmu-ilmu umum, sebaliknya guru umum dituntut untuk menguasai ilmu umum (bidang keahliannya) dan memahami ajaran dan nilai-nilai agama. Bahkan guru agama

dituntut untuk mampu menyusun buku-buku teks keagamaan yang dapat menjelaskan hubungan antara keduanya.

3) Model Organism/Sistemik

Meminjam istilah biologi, organism dapat berarti susunan yang bersistem dari berbagai bagian jasad hidup untuk suatu tujuan. Dalam konteks pendidikan Islam, model organism bertolak dari pandangan bahwa aktivitas kependidikan merupakan suatu system yang terdiri atas komponen-komponen yang hidup bersama dan bekerja sama secara terpadu menuju tujuan tertentu, yaitu terwujudnya hidup yang religius atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai agama (Muhaimin, 2012). Pandangan tersebut menggaris bawahi pentingnya kerangka pemikiran yang dibangun dari fundamental doctrines dan fundamental values yang tertuang dan terkandung dalam al-Qur'an dan al-Sunnah al-Shahihah sebagai sumber pokok. Ajaran dan nilai-nilai ilahi didudukkan sebagai sumber konsultasi yang bijak, sementara aspek kehidupan lainnya didudukkan sebagai nilai-nilai insani yang mempunyai hubungan vertikal-linier dengan nilai ilahi / agama.

Nilai ilahi dalam aspek teologi tak pernah mengalami perubahan, sedangkan aspek amaliahnya mungkin mengalami perubahan sesuai dengan tututan zaman dan lingkungan. Sebaliknya nilai insani selamanya mengalami perkembangan dan perubahan menuju ke arah yang lebih maju dan lebih tinggi. Tugas pendidikan adalah memadukan nilai-nilai baru dengan nilai-nilai lama secara selektif, inovatif, dan akomodatif guna mendinamisasikan perkembangan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan zaman dan keadaan, tanpa meninggalkan nilai fundamental yang menjadi tolok ukur bagi nilai-nilai baru. Melalui upaya semacam itu, maka sistem pendidikan Islam diharapkan dapat mengintegrasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, nilai-nilai agama dan etik, serta mampu melahirkan manusia-manusia yang menguasai dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, memiliki kematangan profesional, dan sekaligus hidup di dalam nilai-nilai agama.

Paradigma tersebut tampaknya mulai dirintis dan dikembangkan dalam sistem pendidikan di madrasah, yang dideklarasikan sebagai sekolah umum

yang berciri khas agama Islam, atau sekolah-sekolah (swasta) Islam unggulan. Kebijakan pengembangan madrasah berusaha mengakomodasikan tiga kepentingan utama, yaitu: pertama, sebagai wahana untuk membina roh atau praktik hidup keislaman; kedua, memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sederajat dengan sistem sekolah, sebagai pembinaan warga negara yang cerdas berpengetahuan, berkepribadian, serta produktif; dan ketiga, mampu merespon tuntutan-tuntutan masa depan dalam arti sanggup melahirkan manusia yang memiliki ke siapan memasuki era globalisasi, industrialisasi maupun era informasi.

Oleh karena itu model organisme/sistemik dapat diimplementasikan dalam pengembangan pendidikan agama Islam di sekolah, mengingat kegiatan pendidikan agama yang berlangsung selama ini lebih banyak bersikap menyendiri, kurang berinteraksi dengan kegiatan-kegiatan pendidikan lainnya. Cara kerja semacam ini kurang efektif untuk keperluan penanaman suatu perangkat nilai yang kompleks. Selain itu, metodologi pendidikan agama kurang mendorong penjiwaan terhadap nilai-nilai keagamaan serta terbatasnya bahan-bahan bacaan keagamaan. Buku-buku paket pendidikan agama saat ini belum memadai untuk membangun kesadaran beragama, memberikan keterampilan fungsional keagamaan dan mendorong perilaku bermoral dan berakhlak mulia pada peserta didik.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Pendidikan Islam

Hingga saat ini masih ditengarai bahwa sistem pendidikan Islam belum mampu menghadapi perubahan dan menjadi *counter ideas* terhadap globalisasi kebudayaan. Oleh sebab itu pola pengajaran *maintenance learning* yang selama ini dipandang terlalu bersifat adaptif dan pasif harus segera ditinggalkan. Dengan begitu, maka lembaga pendidikan Islam setiap saat dituntut untuk selalu melakukan rekonstruksi pemikiran kependidikan dalam rangka mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. Setidaknya ada tiga faktor yang menjadikan model pendidikan Islam berwatak statis dan tertinggal: *pertama*, *subject matter* pendidikan Islam masih bertahan pada orientasi ke masa, bersifat normatif dan tekstual. (Ini bukan berarti bahwa kita harus

meninggalkan warisan masa lalu. Tentu warisan masa lalu yang masih relevan tidak boleh diabaikan. Prinsip: tetap memelihara tradisi warisan masa lalu yang baik dan mengambil tradisi yang lebih baik (*al-muhafadhat ala al-Qadim al-Shalih wa al-akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*) merupakan prinsip yang tepat bagi sebuah rekonstruksi pemikiran pendidikan Islam; *kedua*, masih mengentalnya sistem pengajaran *maintenance learning* yang bercirikan lamban, pasif dan menganggap selalu benar terhadap warisan masa lalu (*taqdis al-aqfar al-diniyyah*); *ketiga* masih ada pandangan dikotomis terhadap ilmu secara substansial (ilmu agama dan ilmu umum). Secara umum Johan Hendrik Meuleman melihat adanya beberapa kelemahan tradisi ilmiah di kalangan Muslim, yaitu

Pertama, adanya *logosentrisme* (tektualis). Akibat logosentrisme tersebut kemudian mengabaikan unsur tak tertulis dari agama dan kebudayaan Islam, seperti tindakan sosial, seni dst.; *kedua* sikap apologetik terhadap aliran (teologi, fiqh dst.); *ketiga* adanya kecenderungan yang verbalistik dan memberikan wibawa terlalu besar pada tradisi, yang berimplikasi pada sikap eksklusivisme (Johan Hendrik Meuleman, 2012).

Kondisi demikian menurut Meuleman, bebannya masih terasa sampai sekarang ini. Malangnya hal serupa juga dialami oleh Islamolog Barat. Pada sebagian besar masyarakat kita sekarang ini juga masih muncul anggapan, bahwa “agama” dan “ilmu” merupakan entitas yang berbeda dan tidak bisa ditemukan, keduanya dianggap memiliki wilayah sendiri-sendiri baik dari segi objek formal-material, metode penelitian, kriteria kebenaran, peran yang dimainkan oleh ilmuwan maupun status teori masing-masing, bahkan sampai pada penyelenggaraan institusinya. Kenyataan ini bisa kita lihat misalnya pada pemisahan departemen dalam sistem pemerintahan Indonesia (ada departemen agama ada pula departemen pendidikan).

Dalam sejarah kependidikan Islam telah terbelah dua wajah paradigma *integralistik-ensklopedik* di satu pihak dan paradigma *spesifik-paternalistik* di pihak lain. Paradigma pengembangan keilmuan yang *integralistik-ensklopedik* dimotori oleh ilmuwan Muslim, seperti Ibn Sina, Ibn Rusyd, Ibn Khaldun, sementara yang *spesifik-paternalistik* diwakili oleh ahli hadis dan

ahli fiqh. Keterpisahan secara diametral antara keduanya (dikotomis) dan sebab lain yang bersifat politis-ekonomis itu menurut Amin Abdullah berakibat pada rendahnya kualitas pendidikan dan kemunduran dunia Islam saat itu. Oleh sebab itu Amin Abdullah menawarkan gerakan *rapprochement* (kesediaan untuk saling menerima keberadaan yang lain dengan lapang dada) antara dua kubu keilmuan yang dianggap sebagai sebuah keniscayaan. Gerakan ini juga disebut dengan *reintegrasi epistemologi*. Brian Fay menyarankan agar kita waspada terhadap adanya dikotomi, menghindari dualisme buruk dan berpikir secara dialektis. Disarankan oleh Fay, agar kita tidak terjebak pada kategori-kategori yang saling bertolak belakang. Kategori-kategori atau dikotomi-dikotomi itu harus disikapi secara terbuka dan dipikirkan secara dialektis.

Dalam perspektif keilmuan Islam, posisi filsafat Islam adalah sebagai landasan adanya integrasi berbagai disiplin dan pendekatan yang makin beragam, karena dalam konstruksi epistemologi Islam, filsafat Islam dengan metode rasional-transendentalnya dapat menjadi dasarnya. Sebagai contoh, fiqh pada hakikatnya adalah pemahaman yang dasarnya adalah filsafat, yang kemudian juga dikembangkan dalam ushul fiqh. Tanpa filsafat, fiqh akan kehilangan semangat inovasi, dinamisasi dan perubahan. Oleh karena itu jika terjadi pertentangan antara fiqh dan filsafat seperti yang pernah terjadi dalam sejarah pemikiran Islam, maka menurut Musa Asy'ari hal ini lebih disebabkan karena terjadinya kesalahpahaman dalam memahami risalah kenabian. Filsafat bukan anak haram Islam, melainkan anak kandung yang sah dari risalah kenabian tersebut (Musa Asy'ari, 2009).

Senada dengan Musa, Nursamad berpendapat, bahwa setiap diskursus tentang metodologi haruslah dibangun di atas sentuhan-sentuhan filsafat. Tanpa *sense of philosophy* menurut Nursamad, maka sebuah metodologi akan kehilangan substansinya. Metodologi Studi Islam (MSI) perlu dikembangkan lebih lanjut agar visi epistemologisnya dapat menjabarkan secara integral dan terpadu tiga arus utama dalam ajaran Islam: aqidah, syari'ah dan akhlaq. Integritas ketiga aspek tersebut hendaknya dimantapkan berdasarkan

kecenderungan intelektual masa kini, bukan mencatat metodologi setiap ilmu yang berkembang dalam sejarah pemikiran Islam secara parsial, melainkan berupaya menemukan hubungan-hubungan logis antar pelbagai disiplin ilmu yang berkembang dalam wacana pemikiran Islam kontemporer (Muhammad Nursamad, 2012).

Para ilmuwan dulu memang mengklasifikasi ilmu dalam berbagai macam jenis, Ibn Khaldun misalnya membuat klasifikasi ilmu dalam dua jenis ilmu pokok: *naqliyah* dan *'aqliyah*. Ilmu *naqliyah* adalah ilmu yang berdasarkan wahyu, dan ilmu *aqliyyah* adalah ilmu yang berdasarkan rasio. Menurut Khaldun yang termasuk ilmu *naqliyah* adalah: al-Qur'an, hadis, fiqh, kalam, tasawuf dan bahasa; sedangkan yang termasuk ilmu *aqliyah* adalah: filsafat, kedokteran, pertanian, geometri, astronomi, dan seterusnya. Tetapi klasifikasi ilmu tersebut menurut Azyumardi Azra bukan dimaksud mendikotomi ilmu antara satu dengan yang lain, tetapi hanya sekedar klasifikasi. Klasifikasi tersebut menunjukkan betapa ilmu tersebut berkembang dalam peradaban Islam. Dalam konteks ini ilmu agama Islam merupakan salah satu saja dari berbagai cabang ilmu secara keseluruhan (Azyumardi Azra, 2012).

Jadi persoalannya bukan “ilmu agama” dan “non agama”, tetapi lebih kepada “kepentingan”, untuk apa ilmu tersebut digunakan (karena ilmu sebagai instrumen, bukan tujuan), apalagi jika kita sepakat bahwa pada dasarnya sumber ilmu itu dari Tuhan. Dengan demikian terminologi “ilmu agama” dan “ilmu umum”, “non agama” adalah peristilahan sehari-hari dalam pengertian sempit saja. Yang harus diprioritaskan bahwa sebagai seorang Muslim harus menguasai ilmu yang berkaitan langsung dengan ibadah *mahdhah* itu, misalnya ilmu tentang shalat, puasa, zakat, haji dan seterusnya, yang ilmu tersebut sering disebut ilmu syar'iah/ fiqh; dan ilmu tentang ketuhanan/ keimanan kepada Allah SWT, yang biasa disebut sebagai ilmu tauhid/ kalam. Ilmu-ilmu inipun sebetulnya jika dipahami secara mendalam dan kritis tampak sangat berkaitan dan tak terpisahkan dengan ilmu-ilmu yang selama ini disebut “ilmu umum” itu, misalnya ilmu sosial dan humaniora dan

juga ilmu alam. Karena semua sistem peribadatan (*al-'ibadah, worship*) didalam Islam mengandung dimensi ajaran yang tidak lepas dari hubungan antara Allah SWT sebagai Zat pencipta (*al-Khaliq*) dan manusia atau alam sebagai yang dicipta (*al-makhlug*). Dan hubungan ini dalam al-Qur'an disebut sebagai *hablun min Allah wa hablun min al-nas*, hubungan vertikal dan hubungan horizontal. Di sini rukun iman dalam ajaran Islam lebih berorientasi pada hubungan vertikal, manusia dengan Allah atau yang ghaib, sedang rukun Islam lebih berorientasi pada hubungan horizontal antara manusia dengan manusia yang lain ataupun alam semesta. Tetapi keduanya (iman dan Islam) tak dapat dipisahkan tak ubahnya seperti hubungan ilmu dan amal (integral).

Dalam perspektif sejarah, pengadilan inquisi yang dialami oleh baik Copernicus (1543), Bruno (1600) maupun Galileo (1633) oleh gereja karena pendapatnya yang bertolak belakang dengan agama, telah mempengaruhi proses perkembangan berpikir di Eropa, yang pada dasarnya ingin terbebas dari nilai-nilai di luar bidang keilmuan yang berjuang untuk menegakkan ilmu yang berdasarkan penafsiran alam sebagaimana adanya (*das sein*) dengan semboyan: "ilmu yang bebas nilai". Setelah pertarungan + 250 tahun, atau yang dikenal dengan gerakan renaissance (abad 15) dan aufklarung (abad 18), para ilmuwan mendapat kemenangannya. Sejak saat itulah filsafat Barat menjadi sangat antroposentris, terbebas dari ikatan agama dan sistem nilai. Di saat inilah terjadinya benih "sekularisasi" di dunia Barat. Para ilmuwan tidak lagi percaya dengan agama yang dianggap "membelenggu" kemajuan ilmu pengetahuan. Kepercayaan agama luntur karena dianggap tidak mendukung pertumbuhan ilmu dan cara berpikir yang ilmiah. Oleh sebab itu saatnya kini kita tidak perlu mengulang lagi sejarah kelabu pertentangan antara ilmu dan agama (ilmuwan dan agamawan) yang akan melahirkan sekularisasi. Harus ada sinergi dan integrasi antara ilmu dan agama. Kecenderungan untuk memaksakan nilai-nilai moral secara dogmatik ke dalam argumentasi ilmiah menurut Jujun Suriasumantri hanya akan mendorong ilmu surut ke belakang (*set back*) ke zaman Pra-Copernicus dan mengundang kemungkinan berlangsungnya *inquisi* ala Galileo (1564-1642 M) pada zaman modern ini

(Jujun Suriasumantri, 2013). Begitu juga sebaliknya, bahwa kecenderungan mengabaikan nilai-nilai moral dalam pengembangan ilmu dan teknologi juga akan menjadikan dishumanisme. Di sinilah perlunya paradigma integralisme dan desekularisasi tadi.

Lebih dari itu dalam era modern dan globalisasi ini, kita perlu mengembangkan ilmu agama Islam pada wilayah praksis, bagaimana ilmu-ilmu agama Islam mampu memberikan kontribusi paling berharga bagi kepentingan kemanusiaan sebagaimana yang pernah dilakukan oleh ilmuwan-ilmuwan Muslim sebelumnya. Berpadunya aspek idealisme dan realisme atau rasionalisme dan empirisme dalam paradigma keilmuan Islam perlu dikembangkan. Karena menurut pengamatan Amin Abdullah, selama ini ruang lingkup filsafat Islam lebih cenderung menitikberatkan pada aspek ontologis dan aksiologis ketimbang epistemologisnya, dan epistemologi yang dibangunnya memenangkan epistemologi Plato/ Platonisme yang rasionalistik-normatif seperti yang nampak dalam dominasi kalam dan sufisme, ketimbang empirisme-historis Aristoteles. Kini saatnya kita harus membangun kultur akademik dan keilmuan yang inklusif dan inovatif serta mengorientasikan pada kehidupan yang bersifat praksis. Di sinilah perlunya mata kuliah Filsafat Ilmu bagi pengembangan teori keilmuan dan wawasan berpikir akademik-substansial (Amin Abdullah, 2012).

C. Pondok Pesantren

1. Pengertian dan Ruang Lingkup

Pesantren secara etimologi, berasal dari kata "*santri*", yang dengan awalan *pe-* dan akhiran *-an* berarti tempat tinggal para santri. Kata "*santri*" juga merupakan penggabungan antara suku kata *sant* (manusia baik) dan *tra* (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik (Ridwan Nasir, 2012). Sementara, Zamakhsyari Dhofier menyebutkan bahwa menurut Profesor Johns, istilah "*santri*" berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sedang C.C. Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seorang sarjana

ahli kitab suci Agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan (Zamakhshari Dhofier, 2010).

Dalam hubungan dengan usaha pengembangan dan pembinaan yang dilakukan oleh Pemerintah (Kementrian Agama RI), pengertian yang lazim dipergunakan untuk pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara *non-klasikal* (sistem *Bandongan* dan *Sorogan*) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, (*Sistem Bandongan dan Sorongan*) di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam lingkungan pesantren.
- b. Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren tersebut diatas tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan di kompleks pesantren, namun tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (*Santri kalong*), dimana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan*, para santri berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu (tiap hari jum'at, ahad, selasa atau tiap-tiap waktu shalat dan sebagainya).
- c. Pondok pesantren dewasa ini adalah gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem *bandongan*, *sorogan* atau *wetonan* dengan disediakan pondokan untuk para santri yang berasal dari jauh dan juga menerima santri *kalong*, yang dalam istilah pendidikan moderen telah menuhi kriteria pendidikan non formal serta menyelenggarakan juga pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai

bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing (Marwan Saridjo, dkk, 2013).

Masuknya Islam ke bumi Nusantara ini, baik pada gelombang pertama (abad ke-7 M) maupun gelombang ke-2 (abad ke-13) tidak diikuti oleh muncul atau berdirinya madrasah. Lembaga-lembaga pendidikan yang bermunculan seiring dengan penyebaran Islam di Nusantara, terutama di Jawa, ketika itu ialah pesantren. Dengan alasan itu pula pesantren secara historis seringkali disebut tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*). Sementara madrasah merupakan perkembangan lebih lanjut dari pesantren. Karena itu menjadi penting untuk mengamati proses historis sebagai mata rantai yang menghubungkan perkembangan pesantren di masa lalu dengan munculnya madrasah di kemudian hari (Harjati Soebadio dan Parsudi Suparlan, 2010).

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia dan sejarahnya telah mengakar secara berabad-abad. Sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia, khususnya di Pulau Jawa. Pesantren memiliki keunikan tersendiri yang tidak dapat ditemui dalam sejarah peradaban Timur Tengah sekalipun. Pesantren atau pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang cukup unik karena memiliki elemen dan karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Elemen-elemen Islam yang paling pokok, yaitu: pondok atau tempat tinggal para santri, masjid, kitab-kitab klasik, kyai dan santri (Zamakhshari Dhofier, 2010). Kelima elemen inilah yang menjadi persyaratan terbentuknya sebuah pesantren, dan masing-masing elemen tersebut saling terkait satu sama dengan lain untuk tercapainya tujuan pesantren khususnya, dan tujuan pendidikan Islam, pada umumnya, yaitu membentuk pribadi muslim seutuhnya (*insan kamil*).

Adapun yang dimaksud dengan pribadi muslim seutuhnya adalah pribadi ideal meliputi aspek individual dan sosial, aspek intelektual dan moral, serta aspek material dan spiritual. Sementara, karakteristik pesantren muncul sebagai implikasi dari penyelenggaraan pendidikan yang

berlandaskan pada keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian (menolong diri sendiri dan sesama), Ukhuwwah Diniyyah, Ukhuwwah Islamiyyah dan kebebasan. Dalam pendidikan yang seperti itulah terjalin jiwa yang kuat, yang sangat menentukan falsafah hidup para santri.

Sementara madrasah ; kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab, adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran (Mehdi Nakosteen, 2013)." Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat." Kata "*madrasah*" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar." (Abu Luwis al-Yasu'i, tt) Dari kedua bahasa tersebut, kata "*madrasah*" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar." Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu "*school*" atau "*scola*." (Ahmad Malik Fadjar, 2012)

Dalam perkembangannya, sistem pendidikan madrasah mengalami perubahan tidak menggunakan sistem pendidikan yang sama dengan pendidikan Islam pesantren. Karena madrasah mulai memasukkan pelajaran-pelajaran umum dan metode yang digunakan tidak lagi dengan metode *sorogan* atau *bandongan*, melainkan mengikuti sistem pendidikan moderen dengan model klasikal. Madrasah memiliki metode pengajaran seperti hafalan, latihan dan praktek. Ini kelanjutan dari masa Rasulullah SAW. Terutama ketika beliau memberikan pelajaran al-Qur'an, pada masa perkembangan berikutnya, pendidikan Islam yang dilakukan di Madrasah menggunakan metode talqin, dimana guru mendikte dan murid mencatat lalu menghafal. Setelah, hafalan guru lalu menjelaskan maksudnya. metode ini oleh maksi di disebut sebagai metode tradisional; murid mencatat, menuliskan materi pelajaran, membaca, menghafal dan setelah itu berusaha memahami arti dan

maksud pelajaran yang diberikan. Pada perkembangan selanjutnya pendidikan madrasah dikembangkan menjadi beberapa jenjang pendidikan, yaitu Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Madrasah Model adalah madrasah yang secara khusus diformulasikan untuk meningkatkan kualitas bidang sains dan matematika (Tim Penyusun Depag RI, 2012).

2. Elemen Pesantren

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang cukup unik karena memiliki elemen dan karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Elemen-elemen Islam yang paling pokok, yaitu : kyai, santri, pondok atau tempat tinggal para santri, masjid, dan kitab-kitab klasik. Kelima elemen inilah yang menjadi persyaratan terbentuknya pondok pesantren, secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kyai : peran penting kyai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren berarti dia merupakan unsur yang paling esensial. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta ketrampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren (Hasbullah, 2009). Istilah kyai bukan berasal dari bahasa Arab, melainkan dari bahasa Jawa. Dalam bahasa Jawa, perkataan kyai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu: (1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; contohnya, “kyai garuda kencana” dipakai untuk sebutkan kereta emas yang ada di Kraton Yogyakarta, (2) Gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya, dan (3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya (Zamakhshari Dhofier, 2010).

- b. Masjid ; sangkut paut pendidikan Islam dan masjid sangat dekat dan erat dalam tradisi Islam di seluruh dunia. Dahulu, kaum muslimin selalu memanfaatkan masjid untuk tempat beribadah dan juga sebagai tempat lembaga pendidikan Islam. Sebagai pusat kehidupan rohani, sosial dan politik, dan pendidikan Islam, masjid merupakan aspek kehidupan sehari-hari yang sangat penting bagi masyarakat. Dalam rangka pesantren, masjid dianggap sebagai “tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah, dan sembahyang Jumat, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.” Biasanya yang pertama-tama didirikan oleh seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren adalah masjid. Masjid itu terletak dekat atau di belakang rumah kyai.
- c. Santri ; santri merupakan unsur yang penting sekali dalam perkembangan sebuah pesantren karena langkah pertama dalam tahap-tahap membangun pesantren adalah bahwa harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim. Kalau murid itu sudah menetap di rumah seorang alim, baru seorang alim itu bisa disebut kyai dan mulai membangun fasilitas yang lebih lengkap untuk pondoknya. Santri biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu santri kalong dan santri mukim. Santri kalong merupakan bagian santri yang tidak menetap dalam pondok tetapi pulang ke rumah masing-masing sesudah selesai mengikuti suatu pelajaran di pesantren. Santri kalong biasanya berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren jadi tidak keberatan kalau sering pergi pulang. Makna santri mukim ialah putera atau puteri yang menetap dalam pondok pesantren dan biasanya berasal dari daerah jauh. Pada masa lalu, kesempatan untuk pergi dan menetap di sebuah pesantren yang jauh merupakan suatu keistimewaan untuk santri karena dia harus penuh cita-cita, memiliki keberanian yang cukup dan siap menghadapi sendiri tantangan yang akan dialaminya di pesantren.
- d. Pondok ; istilah ‘pondok’ adalah tempat sederhana yang merupakan tempat tinggal kyai bersama para santrinya. Di Jawa, besarnya pondok tergantung pada jumlah santrinya. Adanya pondok yang sangat kecil dengan jumlah

santri kurang dari seratus sampai pondok yang memiliki tanah yang luas dengan jumlah santri lebih dari tiga ribu. Tanpa memperhatikan berapa jumlah santri, asrama santri wanita selalu dipisahkan dengan asrama santri laki-laki. Komplek pesantren memiliki gedung-gedung selain dari asrama santri dan rumah kyai, termasuk perumahan ustad, gedung madrasah, lapangan olahraga, kantin, koperasi, lahan pertanian dan/atau lahan perternakan. Kadang-kadang bangunan pondok didirikan sendiri oleh kyai dan kadang-kadang oleh penduduk desa yang bekerja sama untuk mengumpulkan dana yang dibutuhkan. Salah satu niat pondok selain dari yang dimaksudkan sebagai tempat asrama para santri adalah sebagai tempat latihan bagi santri untuk mengembangkan ketrampilan kemandiriannya agar mereka siap hidup mandiri dalam masyarakat sesudah tamat dari pesantren. Santri harus memasak sendiri, mencuci pakaian sendiri dan diberi tugas seperti memelihara lingkungan pondok. Sistem asrama ini merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan Islam lain seperti sistem pendidikan di daerah Minangkabau yang disebut surau.

- e. Kitab-Kitab Islam Klasik ; kitab-kitab Islam klasik dikarang para ulama terdahulu dan termasuk pelajaran mengenai macam-macam ilmu pengetahuan agama Islam dan Bahasa Arab. Dalam kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik sering disebut kitab kuning oleh karena warna kertas edisi-edisi kitab kebanyakan berwarna kuning. Menurut Dhofier :

Pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab Islam klasik.... merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren.” Pada saat ini, kebanyakan pesantren telah mengambil pengajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian yang juga penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik masih diberi kepentingan tinggi. Pada umumnya, pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab yang lebih mendalam dan tingkatan suatu pesantren bisa diketahui dari jenis kitab-kitab yang diajarkan (Zamakhshari Dhofier, 2010).

Ada delapan macam bidang pengetahuan yang diajarkan dalam kitab-kitab Islam klasik, yaitu : (1) Nahwu dan Sharaf (Morfologi), (2) Fiqh, (3) Ushul

Fiqh, (4) Hadis/Ilmu Hadis, (5) Tafsir/ Ilmu Tafsir, (6) Tauhid/ Ilmu Kalam, (7) Akhlak Tasawwuf, dan (8) cabang-cabang lain seperti Tarikh dan Ilmu Balaghah. Semua jenis kitab ini dapat digolongkan ke dalam kelompok menurut tingkat ajarannya, misalnya: tingkat dasar, menengah dan lanjut.

3. Peran, Fungsi dan Pengembangan Pendidikan Pesantren

Sistem pendidikan pesantren dan madrasah sebagai ciri khas lembaga pendidikan Islam tradisional sekaligus pendidikan tertua khas Indonesia (*indigenous*) (Nurcholish Madjid, 2013), telah menjadi sumber inspirasi yang tidak pernah kering bagi para pencita ilmu dan peneliti yang berupaya mengurai anatominya dari berbagai dimensi. Dari kawahnya, sebagai obyek studi telah lahir doktor-doktor dari berbagai disiplin ilmu, mulai dari antropologi, sosiologi, pendidikan, politik, agama dan lain sebagainya sehingga pesantren sebagai sistem pendidikan Islam di negeri ini kontribusinya tidak kecil bagi pembangunan manusia seutuhnya (Mujamil Qomar, 2009).

Eksistensi Pesantren ternyata sampai hari ini, di tengah-tengah deru modernisasi, pesantren tetap bisa bertahan (*survive*) dengan identitasnya sendiri. Mengingat adanya beberapa nilai fundamental pendidikan pesantren selama ini, antara lain : (1) Komitmen untuk *tafaqquh fi ad-din*, nilai-nilai untuk teguh terhadap konsep dan ajaran agama, (2) Pendidikan sepanjang waktu (*full day school*), (3) Pendidikan integrative dengan mengkolaborasikan antara pendidikan formal dan nonformal (pendidikan seutuhnya, teks dan kontekstual atau teoritis dan praktis, (5) Adanya keragaman, kebebasan, kemandirian dan tanggungjawab, (6) Dalam pesantren diajarkan bagaimana hidup bermasyarakat (Sukanto, 2009).

Menurut menurut Abdurrahman Mas'ud, Pondok Pesantren memiliki fungsi-fungsi : (1) Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*); (2) Pondok Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial; dan (3) Pondok Pesantren sebagai lembaga

keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*) atau perkembangan masyarakat (*community development*) (Abdurrahman Mas'ud, 2012).

Sebagai pranata pendidikan ulama (intelektual), pesantren telah menyelenggarakan misinya agar umat menjadi *tafaqquh fiddin* dan memotifasi kader ulama dalam misi dan fungsinya sebagai *warasat al anbiya* (Irwan Abdullah, dkk. 2012). Hal ini terus dipertahankan agar pesantren tidak tercabut dari akar utamanya yang telah melembaga selama ratusan tahun. Bahwa kemudian muncul tuntutan modernisasi pesantren, sebagai dampak dari modernisasi pendidikan pada umumnya, tentu hal itu merupakan suatu yang wajar sepanjang menyangkut aspek teknis operasional penyelenggaraan pendidikan. Jadi, modernisasi tidak kemudian membuat pesantren terbawa arus sekularisasi karena ternyata pendidikan sekuler yang sekarang ini menjadi tren, dengan balutan pendidikan moderen, tidak mampu menciptakan generasi mandiri. Sebaliknya, pesantren yang dikenal dengan tradisionalnya justru dapat mencetak lulusan yang berkepribadian dan mempunyai kemandirian. Pondok pesantren yang tersebar di pelosok-pelosok kepulauan nusantara, turut pula menyumbangkan darma bakti dalam usaha mulia dalam pembentukan karakter (*character building*) bangsa Indonesia (Faisal Ismail, 2012).

Menurut Said Agil Siraj, ada tiga hal yang perlu dikuatkan dalam pesantren, yaitu :

- 1) *Tamaddun* yaitu memajukan pesantren. Banyak pesantren yang dikelola secara sederhana. Manajemen dan administrasinya masih bersifat kekeluargaan dan semuanya ditangani oleh kiainya. Dalam hal ini, pesantren perlu berbenah diri.
- 2) *Tsaqafah*, yaitu bagaimana memberikan pencerahan kepada umat Islam agar kreatif-produktif, dengan tidak melupakan orisinalitas ajaran Islam. Salah satu contoh para santri masih setia dengan tradisi kepesantrenannya. Tetapi, mereka juga harus akrab dengan komputer dan berbagai ilmu pengetahuan serta sains modern lainnya.

3) *Hadharah*, yaitu membangun budaya. Dalam hal ini, bagaimana budaya kita dapat diwarnai oleh jiwa dan tradisi Islam. Di sini, pesantren diharapkan mampu mengembangkan dan mempengaruhi tradisi yang bersemangat Islam di tengah hembusan dan pengaruh dahsyat globalisasi yang berupaya menyeragamkan budaya melalui produk-produk teknologi (Abdurrahman Mas'ud).

Saat ini pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sarana pendidikan keagamaan semata. Dalam perkembangannya, ternyata banyak juga pesantren yang berfungsi sebagai sarana pendidikan non formal, di mana para santrinya dibimbing dan dididik untuk memiliki *skill* dan keterampilan atau kecakapan hidup sesuai dengan bakat para santrinya sehingga pesantren akan tetap eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai visi mencetak manusia-manusia unggul (Mujamil, 2012). Akar historis-kultural pesantren tidak terlepas dari masuk dan berkembangnya Islam di Indonesia yang bercorak sufistik atau mistik. Dalam pergumulannya, pesantren banyak menyerap budaya masyarakat Jawa pedesaan yang pada saat itu cenderung statis dan sinkretis. Oleh karena itulah, di samping karena basis pesantren adalah masyarakat pinggiran yang berada di desa-desa, pesantren sering disebut sebagai masyarakat atau Islam tradisional. Santri tradisional berkeyakinan bahwa unsur batin (esensi) dari kehidupan keagamaan lebih penting, namun kesalehan luar merupakan ekspresi iman batin sebagai media memperkokoh spiritualitas (M. Hasyim Affan, 2013).

Sejak awal kelahirannya, pesantren tumbuh, berkembang, dan tersebar di berbagai pedesaan. Keberadaan pesantren sebagai lembaga keislaman yang sangat kental dengan karakteristik Indonesia ini memiliki nilai-nilai strategis dalam pengembangan masyarakat Indonesia. Realitas menunjukkan, pada satu sisi, sebagian besar penduduk Indonesia terdiri dari umat Islam, dan pada sisi lain, mayoritas dari mereka tinggal di pedesaan (Abd A'la, 2013). Pondok pesantren selain sebagai lembaga pendidikan keagamaan (*tafaqquh fiddin*) juga berfungsi sebagai lembaga pengembangan sosial masyarakat, karena tumbuh dan berkembangnya ada di tengah-tengah masyarakat.

Pengembangan potensi sosial diarahkan pada kemampuan pesantren dalam menganalisis sosial (Ansos), advokasi kepada yang lemah pada problem-problem yang terjadi di masyarakat, seperti keterbelakangan, kebodohan, kemiskinan, serta dekadensi sosial (Tim Penulis Depag RI, 2013). Pondok Pesantren juga mempunyai peranan dalam transformasi masyarakat, di antaranya: (1) peranan instrumental dan fasilitator, (2) peranan mobilisasi, (3) peranan sumber daya manusia, (4) perubahan sosial, dan (5) pusat keagamaan, pendidikan, dan pengembangan masyarakat.

Pondok pesantren juga merupakan institusi yang telah memberikan sumbangan besar bagi pemeliharaan tata nilai dan peri kehidupan beragama yang sangat dibutuhkan dalam bangunan sosial agama. Posisi demikian disebabkan oleh kemampuan pesantren menciptakan suatu sikap hidup universal yang merata, kemampuan memelihara sub-kulturnya sendiri serta cara pandang santri dalam menilai lingkungan sosialnya yang memperlihatkan fleksibilitas ditengah ketatnya kaidah fiqih yang diyakininya. Begitu juga dengan kedekatan dan keeratan para kyai terhadap masyarakat dengan segala problematika umat yang kompleks sehingga dalam kehidupan sehari-hari pesantren dengan figur kyainya menyediakan diri sebagai pemecah permasalahan (*problem solving*), tempat masyarakat mengadukan hampir seluruh persoalan kehidupan baik sosial, hukum, budaya, ekonomi, politik, kesehatan, kesemuanya diselesaikan dengan sumbangsih kyai. Corak dan ragam masyarakat yang heterogen itulah akhirnya memberikan dampak dominan dan mendorong keragaman kyai dan pesantren itu sendiri, yang satu sama lainnya bisa saling mengisi dan menyempurnakan. Hal inilah yang akan menciptakan kehidupan pesantren menjadi lebih dinamis dan berkualitas.

Pesantren sesuai dengan peranan politik kemasyarakatannya berada dalam tatanan hubungan yang mempunyai tiga komponen yaitu: pesantren (dan /atau kyai), masyarakat, serta kelembagaan negara (pemerintah daerah/ lingkungan instansi negara). Hubungan antara pesantren dan masyarakat sangat erat dan pimpinan pedesaan seringkali mewakili kedua unsur tersebut, maka mereka mewakili kepentingan bersama sebagai kesatuan dalam menghadapi

instansi-instansi di luar lingkungan pedesaan. Dalam masyarakat, pesantren dan para pemimpinannya memperoleh kedudukan yang tinggi. Dalam masyarakat Islam pedesaan arti “alim ulama” secara tradisional masih sangat dihormati.

Interaksi masyarakat dengan pesantren juga menyangkut hubungan antara warga pesantren dan warga masyarakat sekitarnya. Hubungan antara warga pesantren di satu pihak dan warga masyarakat di lain pihak meliputi berbagai aspek kehidupan. Namun demikian, yang tampaknya paling menonjol adalah hubungan yang bersifat ekonomi, warga pesantren berperan sebagai pihak pembeli. Sedangkan, warga masyarakat berperan sebagai pihak penjual berbagai macam kebutuhan santri dan peralatan shalat, mengaji, sekolah sampai ke kebutuhan makan dan minum. Bahkan, warga masyarakat juga menyediakan rumah atau kamar bagi para santri yang tidak ingin tinggal di asrama yang di sediakan oleh pesantren. Kemudian dalam hubungan yang bersifat pendidikan yang merupakan tujuan dari didirikannya pesantren tersebut, pihak warga pesantren (terutama para kyai dan para mubalighnya) berperan sebagai pemberi informasi (komunikator), baik yang bersifat agama (melalui pesantren) maupun ilmu pengetahuan umum melalui lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada di lingkungan pesantren. Sedangkan, warga masyarakat dalam hal ini, berperan sebagai informasi (komunikasi) (Sindu Galba, 2013).

Secara teoritis akademis, tujuan pendidikan pondok pesantren di Indonesia dan proses pendidikannya, memadukan secara komprehensif, mencakup semua aspek nilai dasar, kecerdasan, kedewasaan/kematangan dengan aspek kepribadian yang bulat dan utuh. Tujuan pendidikan pesantren meliputi aspek normatif (berdasarkan norma yang mengkristalisasi nilai-nilai yang hendak diinternalisasi), aspek fungsional (tujuan yang memiliki sasaran teknis manajerial) (Ahmad Tafsir, dkk., 2012).

Pondok pesantren juga memperkenalkan program ketrampilan semisal agro industri, industri rumah tangga, pertanian, perikanan, dan kelautan. Di samping itu, pelayanan terhadap masyarakat sekitar terus ditingkatkan,

misalnya dengan menggerakkan ekonomi masyarakat melalui kegiatan-kegiatan yang dapat memberikan keuntungan ekonomi atau pelatihan-pelatihan dasar. Perkembangan lain dari suatu pondok pesantren dapat dilihat pada orientasi pendidikannya yang lebih mementingkan penguasaan ilmu alat, seperti bahasa Arab, dan bahasa Inggris sebagai bahasa pergaulan sehari-hari (Yasmadi, 2013).

Pesantren-pesantren dalam melakukan transformasi sosial keagamaan di tengah-tengah masyarakat pada mulanya ditawarkan sangat sederhana, yakni dalam bentuk silaturahmi dan pengajian dengan penekanan kepada masalah-masalah yang berkaitan langsung dengan keagamaan murni. Fiqh-Sufistik sebagai salah satu karakteristik pesantren menjadi tema besar yang dikembangkan kepada santri dan masyarakat luas. Pola tersebut berhasil mengantarkan masyarakat pada pola kehidupan yang lebih mencerminkan nilai-nilai keagamaan yang substansial. Masyarakat mulai akrab dengan ketentuan-ketentuan yang bersifat agama serta mulai mengenal nilai-nilai moralitas yang perlu dijadikan pijakan dalam kehidupan mereka. Sebagai realisasi dari hal itu, pesantren juga mengembangkan program pengembangan masyarakat (Abd A'la, 2012).

Agar pendidikan formal di lingkungan pesantren dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka perlu adanya kesamaan pelajaran umum di pesantren dan sekolah umum lainnya. Untuk itu perlu peningkatan-peningkatan di bidang: (1) kurikulum, (2) buku pelajaran; alat pendidikan lainnya dan sarana pendidikan pada umumnya, dan (3) Pengajar (Ridwan Nasir, 2010). Penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren saat ini hendaknya dapat menggunakan paradigma belajar pendidikan modern seperti paradigma belajar dalam empat visi pendidikan menuju abad 21 versi UNESCO yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together*. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

A. Proses belajar yang bersifat teoritis dan berorientasi pada pengetahuan rasional dan logis (*learning to know*) sebagai sesuatu yang inheren dalam pendidikan pondok pesantren. Di pondok pesantren para santri tidak hanya

belajar untuk mengetahui tetapi juga belajar menyatakan pendapat secara kritis melalui berbagai fasilitas yang disediakan untuk itu.

- B. Belajar untuk melakukan atau berbuat sesuatu (*learning to do*).** Visi ini lebih terkait dengan sisi praktis dan teknis yang pencapaiannya dilakukan melalui pembekalan santri dengan keterampilan-keterampilan yang dapat membantunya menyelesaikan persoalan-persoalan keseharian yang dihadapinya. Ini tercermin, misalnya, dalam pendidikan kemandirian yang sangat kentara dalam kehidupan keseharian santri.
- C. *Learning to be*.** Penguasaan pengetahuan dan keterampilan merupakan bagian dari proses belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*) di lingkungan pondok pesantren. Menjadi diri sendiri diartikan sebagai proses pemahaman terhadap kebutuhan dan jati diri. Belajar berperilaku sesuai dengan norma dan kaidah yang berlaku di masyarakat, serta belajar menjadi orang yang berhasil, sesungguhnya adalah proses pencapaian aktualisasi diri. Pengembangan diri secara maksimal (*learning to be*) di pondok pesantren erat hubungannya dengan bakat dan minat, perkembangan fisik dan kejiwaan, tipologi pribadi anak dan kondisi lingkungan seorang santri. Kemampuan diri yang terbentuk di sekolah secara maksimal memungkinkan seorang santri untuk mengembangkan diri pada tingkat yang lebih tinggi.
- D. *Learning to live together*.** Pendidikan di pondok pesantren hendaknya menanamkan kesadaran bahwa kita sedang hidup dalam sebuah masyarakat global dengan aneka ragam latar belakang sosial, budaya, bahasa, suku, bangsa dan agama. Dalam kehidupan masyarakat yang demikian ini, nilai-nilai toleransi, tolong-menolong, persaudaraan, saling menghormati dan perdamaian hendaknya dijunjung tinggi oleh setiap santri. Maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa pondok pesantren harus menjadi pionir bagi terciptanya suatu tatanan kehidupan masyarakat plural yang harmonis, karena keadaan santri-santri pondok pesantren yang memang berbeda latar belakang sosial budayanya. Keempat visi belajar di atas selanjutnya mengarah pada "*learning how to learn*" (belajar bagaimana belajar). Di

pondok pesantren, santri hendaknya dapat dididik untuk menjadi pembelajar sejati, dia dapat belajar dari apa saja, dari siapa dan apa saja, kapan saja dan di mana saja, bahkan pada alam. Proses belajar harusnya telah menjadi suatu sikap atau kepribadian yang melekat pada diri seorang santri (Syamsul Kurniawan, 2024).

Di pondok pesantren, *learning how to learn* dapat ditanamkan melalui berbagai cara, baik melalui pengajaran formal, pengajian, pengarahan, bimbingan, penugasan, pelatihan, dan seterusnya. Jadi segala yang didengar, dilihat, dirasakan, dikerjakan, dan dialami para santri dimaksudkan supaya santri mengerti tentang “*learning how to learn*” (belajar bagaimana belajar). Untuk menjawab tantangan dan kebutuhan sosial pondok pesantren, semestinya pondok pesantren dapat mengambil langkah-langkah pembaruan. Sekurang-kurangnya ada empat hal yang perlu digarap oleh pondok pesantren dengan tidak meninggalkan jati diri pesantren, yaitu :

- 1) Pondok pesantren sebagai lembaga “pengkaderan ulama”. Fungsi ini hendaknya tetap dapat dipertahankan di pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang bertugas melahirkan ulama. Namun demikian, tantangan globalisasi dan modernisasi mengharuskan ulama mempunyai kemampuan lebih, kapasitas intelektual yang memadai, wawasan, akses pengetahuan dan informasi yang cukup serta responsif terhadap perkembangan dan perubahan.
- 2) Pondok pesantren sebagai lembaga pengembangan ilmu pengetahuan agama, khususnya agama Islam. Pada tataran ini, sebagian pondok pesantren boleh dibilang masih lemah dalam penguasaan ilmu dan metodologi. Kecenderungan demikian harus dipikirkan langkah-langkah antisipasinya. Semisal dengan menyusun pola kurikulum yang terencana dan sistematis dan dengan target pencapaian yang jelas. Dapat dipahami bahwa sebagian pondok pesantren dalam sistem pengajarannya masih menggunakan standar acuan kitab-kitab kuning klasik tanpa diubah dan dimodifikasi sistem penyampaian/pengajarannya meskipun telah menerapkan sistem pendidikan madrasah. Langkah lainnya

adalah dengan kembali menggairahkan kegiatan-kegiatan diskusi atau musyawarah, *bahtsul masail*, dan pola-pola pembelajaran yang dipandang bisa menumbuhkan daya inisiatif, kreatif dan kritis di kalangan para santri.

- 3) Pondok pesantren hendaknya mampu menempatkan dirinya sebagai sarana transformasi, motivasi sekaligus inovasi. Kehadiran sebagian pesantren dewasa ini diakui memang telah memainkan perannya dalam fungsi itu, meskipun boleh dikatakan masih dalam tahapan yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Karena itu pondok pesantren mesti mengembangkan wawasan pengetahuan agama santri-santrinya dengan mengintegrasikan materi seperti ilmu-ilmu al-Quran, hadits, ushul fiqh, dan lain-lain dengan materi-materi umum seperti sejarah, sosiologi, antropologi, dan seterusnya. Pondok pesantren jangan dibuat terkesan *fiqh-oriented*, tapi menjadi pusat pengkajian segala macam disiplin ilmu.
- 4) Sebagai salah satu komponen penting dalam pembangunan sumber daya masyarakat, pondok pesantren juga mesti memiliki kekuatan dan daya tawar untuk melakukan perubahan yang berarti di masyarakat. Seorang santri hendaknya dapat dididik untuk dapat menjadi pionir dalam usaha pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitarnya, bukan malah menjadi beban masyarakat (Syamsul Kurniawan, 2024).

D. Tinjauan Penelitian Yang Relevan

Beberapa karya tulis yang ada relevansinya dengan judul tesis ini, dapat penulis jelaskan dalam uraian berikut.

1. Ponidi menulis tesis berjudul "Pesantren dan Pemberdayaan Masyarakat (Tela'ah Kontribusi Pendidikan di Pondok Pesantren al-Taufiq Petapahan Kabupaten Kampar)," pada Program Pascasarjana UIN Suska Riau tahun 2010. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: (1) untuk mengetahui program pendidikan Pondok Pesantren al-Taufiq Petapahan Kabupaten Kampar, (2) untuk mengetahui peranan Pondok Pesantren al-Taufiq Petapahan dalam Pemberdayaan Masyarakat di bidang Pendidikan, dan (3) untuk mengetahui

faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Program Pendidikan Pondok Pesantren al-Taufiq Petapahan Kabupaten Kampar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program Pendidikan Pondok Pesantren al-Taufiq ini awalnya menyelenggarakan Pendidikan Islam Tingkat Dasar dan Menengah: Taman Kanak-kanak Islam (Raudhatul Athfal), Madrasah Diniyyah Awaliyyah (MDA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) dan dengan Program tersebut diharapkan sebagai bentuk peran serta Pondok Pesantren al-Taufiq dalam pemberdayaan masyarakat di bidang pendidikan. Sementara program pendidikan yang diasuh saat ini, hanya dua jenjang pendidikan : Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) saja, sementara jenjang pendidikan lainnya tidak terlaksana. Hal ini disebabkan karena :

(1) di wilayah sekitar Pondok Pesantren al-Taufiq telah banyak berdiri Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Negeri sehingga masyarakat lebih memilih memasukkan anak-anak mereka ke Lembaga Pendidikan tersebut, (2) Lokasi Pondok Pesantren al-Taufiq agak jauh dari pemukiman penduduk, (3) Sarana dan Pra sarana yang ada dipandang belum memenuhi standar sehingga kurang menarik perhatian warga masyarakat untuk memasukkan anaknya di Pondok Pesantren al-Taufiq, dan (4) Kurangnya minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke Lembaga Pendidikan Agama dan (5) Kurangnya Sosialisasi dari Pengelola Pondok Pesantren al-Taufiq (Ponidi, 2010). Persamaan tesis ini dengan tesis yang penulis teliti adalah sama-sama meneliti pengembangan lembaga pendidikan Islam di

Pondok Pesantren, sedangkan perbedaannya adalah: Penelitian yang dilakukan oleh saudara Ponidi lebih berfokus kepada faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan lembaga pendidikan Islam di lokasi terkait, sementara penelitian dalam tesis ini berfokus kepada penerapan manajemen strategik dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren yang dimaksud.

2. Idris menulis tesis berjudul Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kec. Pasir Penyu Kab. Indragiri Hulu (Studi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Non Formal),” pada Program Pascasarjana UIN Suska Riau tahun 2013. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: (1) untuk mengetahui manajemen pengembangan kurikulum pendidikan non formal di Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, dan (2) untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kurikulum pendidikan non formal di Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kurikulum pendidikan non formal di Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu dilakukan sebagai kegiatan inti pondok pesantren (*ma’hadhiyyah*) yang wajib diikuti, meski tidak mesti berada di dalam kelas, yang mencakup : (1) Pembinaan *Tahsin al-Qur’an* (Bacaan al-Qur’an), (2) *Pembinaan Tahfizh al-Qur’ân* (Hafalan al-Qur’an Juz 28-30), (3) *Kajian Hadis* (Beberapa Hadis Pilihan),

(4) Bimbingan Mahfuzhaat, (5) Pengajaran Imla', (6) Pengajaran Nahwu, (7) Pengajaran Sharaf, (8) Bimbingan Muthala'ah, (9) Bimbingan Ta'lim Muta'allim, dan (10) Bimbingan Bahtsul Masail. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kurikulum pendidikan Non Formal di Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu ; adanya kendala pada perencanaan pondok pesantren yang kurang optimal. sehingga dalam pelaksanaan fungsi tugasnya tdk berjalan sebagaimana yang diharapkan. juga disebabkan minimnya personil yang kompeten pada bidangnya, dan sumber dana kurang memadai. Dalam penyusunan perencanaan program kerja hendaknya diperhitungkan secara terperinci tentang kondisi obyektif pondok pesantren, pemmasalahan, alternatif pemecahan, faktor pendukung dan penghambat program, prioritas pengembangan program, indikator keberhasilan dan langkah-langkah mencapai keberhasilan program, pengalokasian dan waktu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika perencanaan disusun dengan jelas dan bersifat terbuka serta rasional maka tujuan dapat mudah dicapai. Persamaan penelitian ini dengan tesis tersebut adalah sama-sama meneliti tentang pengembangan pendidikan Islam di pondok pesantren, sedangkan perbedaannya adalah tesis tersebut lebih fokus membahas tentang pengembangan kurikulum pada lembaga pondok pesantren tersebut, sementara penelitian ini dimaksudkan untuk lebih fokus kepada sisi

manajemen strategik dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren terkait. (Idris, 2013).

B. Konsep Operasional

Bertitik tolak dari konsep-konsep teori terkait penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, maka variabel yang digunakan dapat dijelaskan dalam konsep operasional dan indikator sebagai berikut :

1. Pengamatan dan analisis lingkungan, dengan indikator :
 - a. Pengamatan dan analisis lingkungan eksternal
 - b. Pengamatan dan analisis lingkungan internal
2. Perumusan strategi, dengan indikator :
 - a. Merumuskan visi, misi dan tujuan
 - b. Merumuskan dan menetapkan strategi, arah dan kebijakan
3. Implementasi strategi, dengan indikator :
 - a. Menerapkan system pendidikan
 - b. Menerapkan komponen kurikulum
 - c. Menerapkan jadwal kegiatan pembelajaran
 - d. Menerapkan kultur pembelajaran pesantren
 - e. Menerapkan metode pembelajaran
4. Evaluasi dan control strategi, dengan indikator :
 - a. Menerapkan peraturan, adab dan etika santri/ siswa
 - b. Menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru
 - c. Melakukan komunikasi dan mengadakan rapat koordinasi
 - d. Menyusun laporan bulanan
 - e. Menyusun laporan tahunan

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang berupaya menggambarkan data hasil penelitian dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisah menurut kategori dan dianalisis untuk memperoleh kesimpulan, sebelum dianalisis data yang dihasilkan dari penelitian akan dideskripsikan terlebih dahulu. Metode penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang belum diketahui. Data berasal dari bermacam sumber biasanya dari wawancara dan pengamatan. Peneliti di sini mengumpulkan data dan menyajikannya sedemikian rupa sehingga para informannya dibiarkan berbicara, tujuan adalah mendapatkan laporan apa adanya. Kemudian kondisi yang diuraikan harus relapan, khususnya dengan situasi yang ada, jadi teori dapat dijadikan sebagai kendali (kontrol) atas perlakuan terhadap fenomena yang ada. (Soeharsimi Arikunto, 2012)

Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif ini dengan pertimbangan bahwa metode ini lebih mudah apabila berhadapan langsung dengan kenyataan yang ada, dengan pendekatan ini peneliti bisa mendapatkan data yang akurat dikarenakan peneliti bertemu atau berhadapan langsung dengan informan, dan pendekatan ini juga lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi, dan yang terakhir yang paling penting adalah peneliti lebih mudah dalam melakukan penelitian dan mendapatkan banyak pengalaman dan pengetahuan tentang suatu masyarakat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru. Waktu penelitian selama 3 bulan, dari bulan Mei s.d. Juli 2025.

C. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini terdiri dari : pendiri, anggota keluarga pendiri, dan guru/ustadz Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. Untuk lebih jelasnya, informan penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 3.1
INFROMAN PENELITIAN

NO	NAMA	JABATAN
1.	Buya H. TM. Busra, BA	Pimpinan Umum PP. Al-Ikhwan
2.	Riki Rahman, S.Pd.I	Wakil Pimpinan PP. Al-Ikhwan
3.	Fik Mardiah, S.Pd.I	Wakil Pimpinan PP. Al-Ikhwan
4.	Ahmad Sabri, SH	Kepala MTs PP. Al-Ikhwan
5.	Nuralde Firdaus, S.Pd.I	Kepala MA PP. Al-Ikhwan
6.	Septian Imam W, S.Pd	Kepala Bidang Kesantrian PP. Al-Ikhwan

D. Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dan diperoleh dalam penelitian ini dapat dikelompokkan kepada :

1. Data Primer ; atau data dasar (*primary data/basic data*) atau juga disebut sumber data lapangan, diperoleh langsung dari sumbernya, yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. (Soerjono Soekanto, 2012) Data primer ialah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan berupa hasil wawancara langsung dari informan yang diteliti. Data primer juga dapat berupa opini subjek (orang) secara individual dan kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil penguji. (Marzuki, 2013) Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan menggunakan metode wawancara atau interview yang ditujukan kepada responden.
2. Data Sekunder ; (*secondary data*) atau sumber data dokumenter ialah data-data yang mendukung data utama, data yang sengaja ditulis oleh pembuatnya sebagai suatu dokumen sejarah atau dokumen tertulis yang diabadikan (Gabriel Amin Silalahi, 2014). Data sekunder antara lain mencakup dokumen-dokumen resmi, buku-buku maupun hasil penelitian yang berwujud laporan. Data sekunder ini membantu peneliti untuk

mendapatkan bukti maupun bahan yang akan diteliti, sehingga peneliti dapat memecahkan atau menyelesaikan suatu penelitian dengan baik karena didukung dari buku-buku, baik yang sudah dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan (Gaberiel Amin Silalahi, 2014). Termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah : dokumentasi profil Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi : teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara datang, menemui dan mengamati secara langsung aktivitas responden di lokasi penelitian untuk mendapatkan data terkait penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
2. Wawancara: teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan berdasarkan kisi-kisi pertanyaan wawancara yang telah disusun sebelumnya. Hal ini dilakukan guna mendapatkan hasil atau data yang lebih lengkap dan sistematis dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden untuk memperoleh data terkait penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.
3. Dokumentasi ; dokumentasi dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis seperti buku, majalah, catatan dan lain-lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu tentang penerapan manajemen strategik. Data yang diperoleh dari dokumentasi ini merupakan data sekunder sebagai pelengkap data primer, termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah: dokumentasi profil Pondok Pesantren Al-Ikhwan Kota Pekanbaru.

F. Teknik Analisis Data

Pada tahap ini data yang telah diperoleh, setelah dipelajari akan diklasifikasikan sesuai dengan permasalahan yang ada, kemudian dianalisis secara cermat di samping menggunakan teknik : (1) deduktif, yaitu menganalisis data yang berisi ide-ide atau keterangan-keterangan yang bersifat umum, kemudian ditarik menjadi suatu kesimpulan yang khusus, (2) induktif, yaitu menganalisis data yang berisi ide-ide atau keterangan-keterangan yang bersifat khusus, kemudian ditarik menjadi suatu kesimpulan yang umum, dan (3) komperatif, yaitu : membandingkan ide, pemikiran dan pendapat yang satu dengan yang lain tentang hal yang sama, baik yang memiliki nuansa pemikiran yang hampir sama atau bahkan yang sangat bertentangan (Anton Bakker dan Achmad Charis Zubar, 2012).

Data yang telah terkumpul dianalisis setiap waktu secara induktif, deduktif dan komperatif selama penelitian berlangsung dengan mengolah bahan empirik, supaya dapat disederhanakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data diinterpretasikan untuk memperoleh makna dan implikasi hubungan yang ada. Analisis induktif dimulai dengan terlebih dahulu merumuskan sejumlah permasalahan ke dalam beberapa pertanyaan yang dijadikan tujuan penelitian. Beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan utama telah dikemukakan dalam perumusan masalah, akan tetapi pertanyaan-pertanyaan yang lain dapat digali melalui wawancara, atau observasi di lokasi penelitian sehingga dapat mengumpulkan ungkapan kognitif, emosional atau intuisi dari para pelaku yang terlibat. Data ini dirangkum secara deskriptif untuk membantu menemukan konsep-konsep keaslian yang diungkapkan oleh subjek penelitian sendiri sesuai dengan kenyataannya. Dengan cara ini tetap akan dapat menyajikan realitas sesuai dengan kenyataan yang ada (*emik*) sebagaimana yang diharapkan dalam penelitian kualitatif (Michael Quin Patton, 2010).

Dalam melakukan analisis, diterapkan cara pentahapan, yaitu mereduksi data, memaparkan data empirik, menarik kesimpulan dan memverifikasikan. Mereduksi data dimaksudkan sebagai penyederhanaan, pengabstrakkan dan mentransformasikan data yang masih kasar dari beberapa

catatan lapangan. Dengan tahap ini dimaksudkan dapat mengklasifikasikan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu hingga dapat mengorganisir data yang sangat diperlukan. Pemaparan maksudnya menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk bahan yang diorganisir melalui ringkasan terstruktur, diagram, bagan maupun sinopsis dan beberapa teks. Cara ini dapat membantu menyusun analisis yang dikehendaki, serta diarahkan kepada upaya merumuskan temuan konsep. Tahap penarikan kesimpulan serta verifikasi, dimaksudkan membuat penafsiran makna dari data, kemudian memverifikasinya. Hasil verifikasi ini selanjutnya perlu diperiksa ulang dengan melihat kembali ke lokasi penelitian dan didiskusikan kembali.

G. Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

Pengecekan keabsahan temuan penelitian merupakan kegiatan penting bagi peneliti dalam upaya menjamin dan meyakinkan pihak lain, bahwa temuan penelitiannya benar-benar absah. Temuan yang absah akan sangat penting bagi upaya membahas posisi temuan penelitian terhadap teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan/teori yang diungkap dari lapangan. Usaha-usaha yang ditempuh oleh peneliti untuk memperoleh keabsahan temuan penelitian adalah dengan menggunakan teknik-teknik perpanjangan kehadirannya di lapangan, observasi yang diperdalam, *triangulasi* (menggunakan beberapa sumber metode, teori), pembahasan sejawat, analisis kasus negatif, pelacakan kesesuaian hasil, dan pengecekan anggota. Selanjutnya perlu dilakukan pengecekan dapat tidaknya ditransfer ke latar lain (*transferability*), ketergantungan pada konteksnya (*dependability*), dan dapat tidak dikonfirmasi pada sumbernya (*confirmability*). Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu penelitian. Dalam proses pengecekan keabsahan data pada penelitian ini harus melalui beberapa teknik pengujian data. Teknik

pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian kualitatif, peneliti terjun ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, akan tetapi memerlukan waktu yang lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan penuh (Djama'an, 2012).

Perpanjangan keikutsertaan peneliti dapat menguji kebenaran informasi yang diperoleh secara distorsi baik berasal dari peneliti sendiri maupun dari kepala sekolah. Distorsi tersebut memungkinkan tidak disengaja. Perpanjangan keikutsertaan ini dapat membangun kepercayaan dari subjek penelitian, kepada peneliti, sehingga antara peneliti dan informan kunci pada akhirnya tercipta hubungan yang baik sehingga memudahkan kepala sekolah untuk mengungkapkan sesuatu secara lugas dan terbuka. Lama perpanjangan tergantung pada kedalaman, keluasan, dan kepastian data. Kedalaman artinya peneliti ingin menggali lebih mendalam lagi hingga diperoleh makna di balik yang nampak dari kasat mata (Djama'an, 2012).

2. Ketekunan Pengamatan

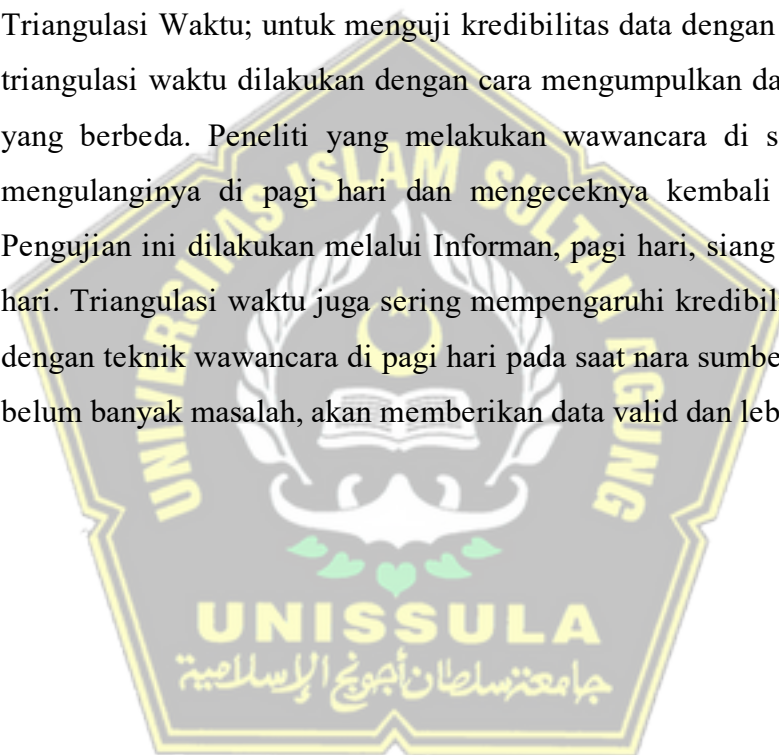
Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menentukan data dan informasi yang relevan dengan persoalan yang sedang dicari oleh peneliti, kemudian peneliti memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Ketekunan Peneliti dalam penelitian kualitatif menunjukkan suatu kegigihan dalam menemukan/mengejar data yang sudah diperoleh untuk lebih diperdalam, dan data yang belum ada terus diupayakan keberadaanya.

3. Triangulasi Data

Dalam pengecekan keabsahan data penelitian ini, peneliti juga menggunakan triangulasi, yakni teknik pemeriksaan data memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut bagi keperluan pengecekan atau sebagai bahan pembandingan terhadap data tersebut. Untuk pengecekan data melalui pembandingan terhadap data dari sumber lainnya. Pengecekan keabsahan data

dengan triangulasi ini, paling tidak ada 3 bentuk triangulasi yaitu:

- a. Triangulasi Sumber ; cara meningkatkan kepercayaan penelitian adalah dengan mencari data dari sumber data yang beragam yang masih terkait satu sama lain.
- b. Triangulasi Teknik ; triangulasi teknik adalah penggunaan beragam teknik pengungkapan data yang dilakukan kepada sumber data. Menguji kredibilitas data dengan triangulasi teknik yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- c. Triangulasi Waktu; untuk menguji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda. Peneliti yang melakukan wawancara di sore hari, bisa mengulanginya di pagi hari dan mengeceknya kembali di sore hari. Pengujian ini dilakukan melalui Informan, pagi hari, siang hari, dan sore hari. Triangulasi waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data valid dan lebih kredibel



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. HASIL PENELITIAN

1. Profil Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru

a. Sejarah dan Identitas Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru adalah lembaga pendidikan Islam yang didirikan oleh Buya H. TM. Busra melalui Yayasan Syekh Burhanuddin (YASBU) Pekanbaru pada tanggal 15 Syawal 1409 H/ 21 Juni 1989 (Bunyamin & Ahmad Al-Munawwir, 2021), beralamat di Jl. Pesantren Nomor 52 Kelurahan Pebatuan Kecamatan Kulim Kota Pekanbaru. Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru didirikan dengan mengacu kepada regulasi yang ada, yaitu : (1) Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren, (2) Peraturan Menteri Agama (PMA) RI Nomor 30 Tahun 2020 Tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren, (3) Peraturan Menteri Agama (PMA) RI Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren, dan (4) Peraturan Menteri Agama (PMA) RI Nomor 32 Tahun 2020 Tentang Ma'had 'Aly (Sumber Data, 2025).

Sejak didirikannya pada tahun 1989 sampai sekarang, Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menyelenggarakan dua satuan pendidikan formal yaitu Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, serta melaksanakan satuan pendidikan Non formal takhassus kejian kitab kuning.

Identitas Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru:

TABEL 4.1
IDENTITAS PONDOK PESANTREN
AL-IKHWAN PEKANBARU

1.	Nama Pesantren	:	PP. Al-Ikhwan
2.	Nama Pimpinan	:	Buya H. TM. Busra, BA
3.	Nomor Statistik Pesantren	:	510014710058
4.	Alamat Pesantren	:	Jalan Pesantren Nomor 52
	Desa/ Kelurahan	:	Pebatuan
	Kecamatan	:	Kulim
	Kabupaten/Kota	:	Pekanbaru
	Provinsi	:	Riau
	Kode Pos	:	28289
	Telepon & Faksimili	:	(0761) 8408707
	Web	:	-
	E-mail	:	al.ikhwan.pku.riau@gmail.com
5.	Status Pesantren	:	Swasta
6.	Tahun Pendirian Pesantren	:	1989

(Sumber: Data Dokumentasi, 2025)

**PIAGAM STATISTIK
PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN**

											
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM											
PIAGAM STATISTIK PESANTREN											
Nomor : 022351											
Diberikan kepada											
Pondok Pesantren AL IKHWAN											
Yang didirikan oleh: H. TM Busra, BA											
Berkedudukan di:											
Alamat : Jl. Pesantren No. 52											
Kelurahan/Desa : Kulim											
Kecamatan : Tenayan Raya											
Kabupaten/Kota : Kota Pekanbaru											
Provinsi : Riau											
Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: 22351											
Nomor Statistik Pesantren (NSP) :											
5	1	0	0	1	4	7	1	0	0	5	8
Piagam Statistik Pesantren ini berlaku selama Pesantren memenuhi ketentuan pendirian Pesantren.											
Jakarta, 11 Maret 2022 Direktur Jenderal,											
 MUHAMMAD ALI RAMDHANI											
Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE) BSSN.											

(Sumber: Data dokumentasi, 2025)

Identitas Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan
Pekanbaru:

TABEL 4.2
IDENTITAS MADRASAH TSANAWIYAH
PP. AL-IKHWAN PEKANBARU

1.	Nama Sekolah	:	MTs PP. Al-Ikhwan
2.	Nama Kepala Sekolah	:	Ahmad Sabri Harahap, S.H
3.	Nomor Statistik Sekolah (NSM)	:	121214710010
4.	Alamat Sekolah	:	Jalan Pesantren Nomor 52
	Desa/ Kelurahan	:	Pebatuan
	Kecamatan	:	Kulim
	Kabupaten/Kota	:	Pekanbaru
	Provinsi	:	Riau
	Kode Pos	:	28289
	Telepon & Faksimili	:	(0761) 8408707
	Web	:	-
	E-mail	:	mtsikhwan@yahoo.co.id
5.	Status Madrasah	:	Swasta
6.	Tahun Pendirian Madrasah	:	1989
7.	Akreditasi Madrasah	:	A (Unggul)

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

**PIAGAM STATISTIK
MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHWAN**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KOTA PEKANBARU**

PIAGAM PENDIRIAN MADRASAH TSANAWIYAH
Nomor : Kd.04.4/4/71/MTs/PP.00/0010/2010

Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota
Pekanbaru Nomor : 51 Tanggal 22 Juni 2010 diberikan kepada :

Nama Madrasah	: MTsS AL IKHWAN
Alamat	: Jl. Pesantren No. 52 RT. 03 RW. 06
Kelurahan	: Kulim
Kecamatan	: Tenayan Raya
Kota	: Pekanbaru
Provinsi	: Riau
Penyelenggara	: Yayasan Syekh Burhanuddin
Berdiri Sejak	: 21 Juni 1989

Diberikan izin operasional dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) :

1	2	1	2	1	4	7	1	0	0	1	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Pekanbaru, 22 Juni 2010
Kepala Kantor Kementerian Agama
Kota Pekanbaru



Drs. H. TARMIZI, MA
NIP 19630712 199203 1 004

CS Dipindai dengan CamScanner

(Sumber: Data Dokumentasi 2025)

SERTIFIKAT AKREDITASI MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHWAN

No. 14.21.00160



**BADAN AKREDITASI NASIONAL
SEKOLAH/MADRASAH**

SERTIFIKAT AKREDITASI

Berdasarkan Keputusan
Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah
Nomor: 994/BAN-SM/SK/2021, menyatakan bahwa:

Sekolah : MTSS AL-IKHWAN
NPSN : 10499315
Alamat : JL. PESANTREN NO. 52, KOTA PEKANBARU, RIAU

Terakreditasi A (UNGGUL) dengan Nilai 92

Sertifikat ini berlaku 5 (lima) tahun.



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik dengan
menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSE.
Berdasarkan Pasal 11 UU ITE Tahun 2018, tanda tangan elektronik
memiliki kekuatan hukum dan akibat hukum yang sah

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 15 Oktober 2021

Ditandatangani secara elektronik oleh:
Ketua Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah
Dr. Toni Toharudin, M.Sc.

Dipindai dengan CamScanner

(Sumber: Data Dokumentasi 2025)



Identitas Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.3
IDENTITAS MADRASAH ALIYAH
PP. AL-IKHWAN PEKANBARU

1.	Nama Sekolah	:	MA PP. Al-Ikhwan
2.	Nama Kepala Sekolah	:	Nuralde Firdaus, S.Pd.I
3.	Nomor Statistik Sekolah(NSM)	:	131214710010
4.	Alamat Sekolah	:	Jalan Pesantren Nomor 52
	Desa	:	Pebatuan
	Kecamatan	:	Kulim
	Kabupaten/Kota	:	Pekanbaru
	Provinsi	:	Riau
	Kode Pos	:	28289
	Telepon & Faksimili	:	085338768325
	Web	:	-
	E-mail	:	alikhwanmadrasah@gmail.com
5.	Status Madrasah	:	Swasta
6.	Tahun Pendirian Madrasah	:	2000
7.	Akreditasi Madrasah	:	A

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

PIAGAM STATISTIK MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHWAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH PROVINSI RIAU

PIAGAM PENDIRIAN MADRASAH SWASTA
Nomor: Kw.04.4/ 4 / 71 / MAS / PP.00/ 0010 /2010

Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau Nomor: 168 Tahun 2010 tanggal 14 April 2010 tentang Perubahan Piagam Pendirian Madrasah Swasta dilingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau, diberikan kepada :

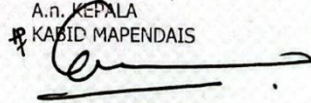
NAMA MADRASAH	: MA AL IKHWAN
ALAMAT	: JL. PESANTREN NO. 24
DESA/LURAH	: KULIM
KACAMATAN	: TENAYAN RAYA
KABUPATEN/KOTA	: PEKANBARU
PROVINSI	: RIAU
PENYELENGGARA MADRASAH/	: YAYASAN
YAYASAN	
BERDIRI SEJAK TAHUN	: 2000

Diberikan izin operasional dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM)

1	3	1	2	1	4	7	1	0	0	1	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Pekanbaru, 14 April 2010

A.n. KEPALA
KABID MAPENDAIS



Drs. H. EDWAR S. UMAR, M.Ag
NIP. 196509061993031003

(Sumber: Data Dokumentasi 2025)

**SERTIFIKAT AKREDITASI
MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHWAN**



SERTIFIKAT AKREDITASI

No. SA00777/14/MA/2024

Keputusan Ketua Badan Akreditasi Nasional
Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah
Nomor: 195/BAN-PDM/SK/2025
menyatakan bahwa:

MAS AL-IKHWAN
(NPSN 10498820)

JL. PESANTREN NO. 52, KULIM, KEC. TENAYAN RAYA,
KOTA PEKANBARU, RIAU

Terakreditasi A

Sertifikat ini berlaku sampai dengan tanggal 31 Desember 2029.
Peringkat akreditasi ini diberikan berdasarkan asesmen lapangan
atas kinerja satuan pendidikan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 11 April 2025

Ditandatangani secara elektronik oleh:
Ketua Badan Akreditasi Nasional
Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah

Totok Suprayitno, Ph.D.



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik dengan menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR.E.
Berdasarkan UU ITE Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1, "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah".

(Sumber: Data Dokumentasi 2025)

b. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan

Visi Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru: “Menghasilkan Intelektual Muslim Sebagai Kader Ulama Dan Pemimpin Ummat Yang Berakhlak Karimah Dan Menguasai Teknologi Tepat Guna”

Misi Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru : 1). Melaksanakan pembelajaran kitab *turats* dari ulama *mu'tabarah* sebagai referensi *al-'ulum al-syar'iyah*. 2). Melaksanakan pembinaan 'aqidah dan ibadah *yaumiyah* bermabda' *ahlu sunnah wal jama'ah*. 3). Melaksanakan pembinaan dan pembiasaan *akhlaq karimah*. 4). Melaksanakan pembinaan dan penerapan *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*. 5). Melaksanakan pembinaan dan penerapan kedisiplinan. 6). Melaksanakan pembinaan dan pelatihan dasar kepemimpinan. 7). Melaksanakan pembinaan dan pembekalan *life skill* serta penguasaan teknologi tepat guna. (Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

1. Struktur Organisasi, Keadaan Guru dan Pegawai

Keadaan guru Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025 dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.7
STRUKTUR ORGANISASI PP. AL-IKHWAN
PEKANBARU TA. 2024-2025

NO.	NAMA	JABATAN
1.	Buya H. TM. Busra, BA	Pimpinan Umum
2.	H. Irwan Suanto, Lc., M.Pd	Wakil Pimpinan Umum
3.	Riki Rahman, S.Pd.I	Wakil Pimpinan
4.	Fik Mardiah, S.Pd.I	Wakil Pimpinan
5.	Syarifah Fadhlaini, S.Keb	Wakil Pimpinan
6.	Agus Pradana, Hrp	Sekretaris
7.	M. Rizal, SE	Bendahara
8.	Septian Imam Waluyo, S.Pd	Kepala Bidang Kesantrian Putra
9.	Nur Padilah, S.Pd	Kepala Bidang Kesantrian Putri
10.	Erlangga Gunawan, S.Ag	Kabag. Humas
11.	M. Arasyi	Koord. Tarbiyah Putra
12.	Wildatul Khoiriyah	Koord. Tarbiyah Putri

13.	Azizurrahman	Koord. Ibadah Putra
14.	Meli Litriani	Koord. Ibadah Putri
15.	Cikal Ryoga Mulyana	Koord. Keamanan Putra
16.	Lilis Sutyani	Koord. Keamanan Putri
17.	Abdullah Nisfu Ramadhan	Koord. Kebersihan Putra
18.	Aisyah Zebua	Koord. Kebersihan Putri
19.	Adel Musthofa	Koord. Kesehatan Putra
20.	Nur Asiyah Jamilah, S.Ag	Koord. Kesehatan Putri
21.	M. Haikal Sidiq	Koord. Air dan Listrik
22.	Muhammad Badruddin	Koord. Khidmat Putra
23.	Zahra Intan	Koord. Khidmat Putri
24.	M. Rizal	Koord. Bapenta Putra
25.	Siti Nurbaya	Koord. Bapenta Putri
26.	Rahmat Hidayat	Koord. Olahraga Putra
27.	Nida	Koord. Olahraga Putri
28.	Muhammad Suhadi	Koord. Ekstrakurikuler
29.	Rifa	Koordinator Bahasa
30.	Bukhori	Koordinator Tahsin

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

TABEL 4.8
STRUKTUR MADRASAH TSANAWIYAH
PP. AL-IKHWAN PEKANBARU TA. 2024-2025

NO.	NAMA	JABATAN
1.	Buya H. TM. Busra, BA	Pimpinan PP. Al-Ikhwan
2.	Ahmad Sabri Harahap, S.H	Kepala Madrasah
3.	Ria Ningsih, S.Pd	Waka. Kurikulum
4.	Muhammad Yamin, S.Pd	Waka. Kesiswaan
5.	M. Rizal S.E	Waka. Sarana dan Prasarana
6.	Adi Susanto, S.Pd	Waka. Humas
7.	Mila Sri Yulia Ningsih, S.Pd	Kepala Tata Usaha
8.	Warozukni, S.Pd	Bendahara
9.	M. Suhadi	Koordinator Ekstra Kurikuler
10.	Agus Pradana Harahap	Kepala Laboratorium Komputer

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

TABEL 4.9
STRUKTUR MADRASAH ALIYAH
PP. AL-IKHWAN PEKANBARU TA. 2024-2025

NO.	NAMA	JABATAN
1.	Buya H. TM. Busra, BA	Pimpinan PP. Al-Ikhwani
2.	Nuralde Firdaus, S.Pd.I	Kepala Madrasah
3.	Rinawati, S.E.	Waka. Kurikulum
4.	Rahmad Hidayah, S.E	Waka. Kesiswaan
5.	M. Rizal, S.E	Waka. Sarana dan Prasarana
6.	Adi Susanto, S.Pd	Waka. Humas
7.	Resmi Murniati, S.Kom	Kepala Tata Usaha
8.	Maya Ranti, S.Pd	Bendahara
9.	Muhammad Suhadi	Koordinator Ekstra Kurikuler
10.	Agus Pradana Harahap	Kepala Laboratorium Komputer
11.	Hilda Armaya Matondang	Kepala Laboratorium Bahasa

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

TABEL 4.13
KEADAAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN
PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN
PEKANBARU TA. 2024-2025

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
1.	Buya H. TM. Busra, BA	Pimpinan Umum	D2
2.	H. Irwan Suanto, Lc., M.Pd	Wakil Pimpinan Umum	S2
3.	Riki Rahman, S.Pd.I	Wakil Pimpinan	S1
4.	Fik Mardhiah, S.Pd.I	Wakil Pimpinan	S1
5.	Syarifah Fadhlaini, S.Keb	Wakil Pimpinan	S1
6.	Nur Alde Firdaus, S.Pd.I	Kepala MA	S1
7.	Ahmad Sabri, SH	Kepala MTs	S1
8.	Rinawati, SE	Waka. Kurikulum MA	S1
9.	Ria Ningsih	Waka. Kurikulum MTs	S1
10.	Rahmat Hidayah, SE	Waka. Kesiswaan MA	S1
11.	M. Yamin, S.Pd	Waka. Kesiswaan MTs	S1
12.	Resmi Muniarti, A.Md	Tata Usaha MA	S1
13.	Mila Sri Yulia N, S.Pd	Tata Usaha MTs	S1
14.	Buya M. Badroni	Guru	SLTA

15.	Hamdan. M.Sy	Guru	S2
16.	Adi Susanto, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
17.	Susi Asmarani, S.Pd.I	Guru/Wali Kelas	S1
18.	Eka Fitri Yeni, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
19.	Susilawati, S.Pd	Guru/Wali kelas	S1
20.	Ahmad Junaidi, S.Pd	Guru	S1
21.	M. Rizal, SE	Bendahara/Pengasuh	S1
22.	Hilda Armaya M, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
23.	Septian Imam W, S.Pd	Guru/Pengasuh	S1
24.	M. Tsalisil Hasan, S.Ud	Guru/Wali Kelas	S1
25.	M. Arasyi	Guru/Pengasuh	S1
26.	Abdi Nuansyah, S.Pd	Guru	S1
27.	Susanti, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
28.	Wildatul Khoiriah	Guru/Wali Kelas	SLTA
29.	Fidel Kastro, SE	Guru/Pengasuh	S1
30.	Yezsica Pratiwi, S.Pd	Guru/Ka. Lab. IPA	S1
31.	Mayaranti, S.Pd	Guru/Wali kelas	S1
32.	Riska Wahyu A, S.Pd	Guru/Wali kelas	S1
33.	Yopi Dika Saputra, S.Pd	Guru	S1
34.	Heri Sukardi	Guru/Pengasuh	SLTA
35.	M. Ikhwan Zukhri, M.H	Guru	S2
36.	Hj. Dewi Rahmayanti, Lc	Guru	S1
37.	Nisrinah, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
38.	Choirun Nisya, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
39.	Warozukni, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
40.	Nur Padilah, S. Pd	Guru/Pengasuh	S1
41.	Bukhori, M.Ag	Guru	S2
42.	Vadilla Fitri	Guru/Pengasuh	SLTA
43.	Afifatunnisak, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
44.	Nur Salmi, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
45.	Nurhayati Putri, S.Pd	Guru/Wali kelas	S1
46.	Iga Herlina, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1
47.	Ilismini, S.Pd	Guru	S1
48.	Erlangga Gunawan	Guru	SLTA
49.	Rizki Ilahi	Guru	SLTA
50.	Sri Rahayu, S.Pd	Guru/Wali Kelas	S1

51.	Muhammad Suhadi	Guru/Pengasuh Tahfidz	S1
52.	M. Rasyid Ridho, SE	Guru/Pengasuh Tahfidz	S1
53.	Azizurrahman	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
54.	Abdullah Nisfu Ramadan	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
55.	M. Badruddin	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
56.	M. Zulkifli	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
57.	Cikal Ryoga Mulyana	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
58.	Lilis Suryani	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
59.	Melly Litriani	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
60.	Siti Nurbaya	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
61.	Aisyah Zebua	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
62.	Shofia Wardatul Jannah	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
63.	Nur Asyikin	Guru/Pengasuh Tahfidz	S1
64.	Syifa Fitria	Guru/Pengasuh Tahfidz	SLTA
65.	Aldi Ihsan	Guru/Pj. Tahsin	SLTA
66.	Alfitra Yasin Eka Putra	Guru	SLTA
67.	M. Sholehan	Guru	SLTA
68.	Fadilah Rahim	Guru	SLTA
69.	M. Asyraf Arbian, S.Ag	Guru/Pengabdian MA	S1
70.	Nur Asyiah Jamila, S.Ag	Guru/Pengabdian MA	S1
71.	Agus Pradana Harahap	Operator/Ka. Labor	SLTA
72.	Mutiara Annisa	Pengasuh Santri	SLTA
73.	Nur Hasanah	Pengasuh Santri	SLTA
74.	Nurul Mawaddah	Guru	SLTA
75.	Syafniyanti, S.Ag	Guru/Pengabdian MA	S1
76.	Dwi Puspita	Guru	SLTA
77.	Ocha Siskina	Guru	SLTA
78.	Nazila Arifah	Guru	SLTA
79.	Asrilia Dwi Lestari	Guru	SLTA
80.	Agustian	Pengabdian PDF	SLTA
81.	Vazaldi	Pengabdian PDF	SLTA
82.	M. Farhan	Pengabdian PDF	SLTA
83.	Diva Nairah	Pengabdian PDF	SLTA
84.	Sonya Nur Mesa	Pengabdian PDF	SLTA
85.	Nurul Aini	Pengabdian PDF	SLTA
86.	Mayang Nurfatima, S.Ag	Guru	S1

87.	Sherly Dwi Fany, S.Pd	Guru/Wali Kelas	SLTA
88.	Suwarni	Security/K3	SLTA
89.	Raul Gonzales	Security	SLTA
90.	Haryanto Awaluddin	Security	SLTA
91.	Imam Surkawi	Security	SLTA
92.	Ratna Wilis	Petugas Kebersihan	SLTA
93.	Yeni	Petugas Kebersihan	SLTA

(Sumber: Data Dokumentasi, diolah 2025)

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa Kualifikasi pendidikan guru-guru yang menjadi tenaga pengajar di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru masih sangat terbatas dan bahkan bisa dikatakan masih berada dibawah standar yang ideal. Seharusnya tenaga pendidik atau guru itu minimal adalah tamatan S1, akan tetapi dalam kenyataannya Pondok Pesantren Al-Ikhwan mampu memaksimalkan potensi dari guru-guru yang belum tamat S1.

2. Keadaan Santri / Siswa

Jumlah santri/ siswa Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025 dari semua jenjang pendidikan tercatat sebanyak 621 orang. Keadaan santri/ siswa Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025 dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.13
KEADAAN SANTRI/ SISWA MTs PP. AL-IKHWAN
PEKANBARU TA. 2024-2025

NO	KELAS	JUMLAH SANTRI		JUMLAH
		PUTRA	PUTRI	
1.	VII	73	65	138
2.	VIII	68	62	130
3.	IX	61	60	121
JUMLAH		202	187	389

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapatlah diketahui bahwa keadaan santri/ siswa Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025, tercatat sebanyak 389 orang santri dengan rincian : kelas VII sebanyak 138 orang santri/ siswa, kelas VIII sebanyak 130 orang santri/ siswa dan kelas IX sebanyak 121 orang santri/ siswa.

Keadaan santri/ siswa Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.14
KEADAAN SANTRI/ SISWA MA PP. AL-IKHWAN
PEKANBARU TA. 2024-2025

NO	KELAS	JUMLAH SANTRI		JUMLAH
		PUTRA	PUTRI	
1.	X	42	40	82
2.	XI	40	38	78
3.	XII	40	32	72
JUMLAH		122	120	232

Berdasarkan table 4.14 di atas dapatlah diketahui bahwa keadaan santri/ siswa Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru Tahun Ajaran 2024-2025, tercatat sebanyak 223 orang santri dengan rincian : kelas X sebanyak 82 orang, kelas XI sebanyak 78 orang dan kelas XII sebanyak 72 orang.

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana satuan pada satuan lembaga pendidikan dibawah naungan Pondok Pesantren Al-Ikhwan, Tahun Ajaran 2024-2025 saat ini dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.17
SARANA DAN PRASARANA PP. AL-IKHWAN
PEKANBARU TA. 2024-2025

NO.	NAMA RUANG / KAMAR	JUMLAH
1.	Asrama Putra	12 lokal
2.	Asrama Putri	10 unit
3.	Ruang Belajar	25 unit
4.	Masjid / Muholla	2 unit
5.	Aula	2 lokal
6.	Kantor	2 lokal
7.	Ruang Majelis Guru	2 lokal
8.	Perpustakaan	1 lokal
9.	Laboratorium Komputer	1 lokal
10.	Laboratorium bahasa	1 lokal
11.	Rumah Pengasuh	3 unit
12.	Ruang Menjahit	1 lokal
13.	Asrama Asatidz	8 Kamar
14.	Ruang Tamu	2 ruangan
15.	Kamar Mandi dan WC Putra	20 unit
16.	Kamar Mandi dan WC Putri	17 unit
17.	Depot Air	2 unit
18.	Gudang	1 unit
19.	Pos Security	1 unit
20.	Kantin	6 unit
21.	Kedai Harian	2 unit
22.	Ruang Makan	2 unit
23.	Fasilitas Olahraga	7 unit
24.	Panggung	1 unit
25.	Lapangan	2 unit

2. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Pengamatan dan Analisis Lingkungan Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru

a. Pengamatan dan Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, langkah awal yang dilakukannya adalah dengan melakukan pengamatan dan analisis lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pembahasan ini mencakup geografis, agama, sosial dan ekonomi.

1) Geografis

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pendiri dan Pondok Pesantren sehubungan dengan letak geografis Kota Pekanbaru yang merupakan lokasi di mana Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru didirikan, dijelaskan sebagai berikut:

Secara geografis, Kota Pekanbaru terletak secara geografis di antara $101^{\circ}14'$ - $101^{\circ}34'$ Bujur Timur dan $0^{\circ}25'$ - $0^{\circ}45'$ Lintang Utara. Kota ini terletak di tepian Sungai Siak, dengan ketinggian berkisar 5-50 meter dari permukaan laut. Pekanbaru memiliki luas wilayah $632,26 \text{ km}^2$ atau 0,71% dari luas Provinsi Riau. Batas-batas wilayah Kota Pekanbaru, sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Siak dan Kabupaten Kampar, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Kampar dan Kabupaten Pelalawan, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Siak, dan sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kampar. Letak geografis dan lokasi yang strategis ini menjadikan Kota Pekanbaru ramai dikunjungi masyarakat dengan berbagai latar belakang, motivasi dan tujuannya yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kehidupan beragama masyarakat. Keadaan situasi dan kondisi ini, di satu sisi merupakan peluang dan kekuatan, akan tetapi sisi lain merupakan tantangan dan ancaman dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Penjelasan yang sama disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, sebagai berikut :

Letak geografis dan posisi strategis Kota Pekanbaru sudah menjadi daya tarik tersendiri bagi warga masyarakat di Provinsi Riau, untuk datang berkunjung ke beberapa situs bersejarah dan objek wisata. Beberapa situs bersejarah di sekitar Kota Pekanbaru, di antaranya :

Monumen Perjuangan Rakyat Riau, dan Masjid Raya Pekanbaru. Selain itu, ada juga Rumah Singgah Sultan dan Museum Sang Nila Utama yang dapat dikunjungi untuk mempelajari sejarah Riau. Rmainya wisatawan yang datang ke Kota Pekanbaru di satu sisi memberikan dampak pasitif, akan tetapi sisi lain dapat menimbulkan dampak negatif dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, sebagai berikut :

Sejak dahulu masyarakat sudah mengenal perkembangan kemajuan Kota Pekanbaru dari kota kecil yang sekarang sudah menjadi Kota Metropolitan. Hal ini didukung oleh pertumbuhan ekonomi, infrastruktur yang semakin baik, dan jumlah penduduk yang sudah melebihi satu juta. Walaupun secara administratif, belum ada penetapan resmi dari pemerintah pusat yang menyatakan Pekanbaru sebagai kota metropolitan. Jumlah masjid dan mushalla tercatat lk. 1.500 unit. Sementara itu di Kota Pekanbaru terdapat 11 Perguruan Tinggi Agama Islam yang terdaftar di bawah Kementerian Agama, baik negeri maupun swasta yang menjadi pusat pembinaan Agama Islam. Hal ini menjadi penting bagi kelangsungan Pondok Pesantren Al-Ikhwan dalam pengembangan pendidikan Islam.

2) Agama

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pendiri dan Pimpinan Pondok Pesantren sehubungan dengan latar belakang kehidupan beragama dan keagamaan masyarakat Kota Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru didirikan dilatar belakang oleh kehidupan beragama dan keagamaan masyarakat, yaitu bahwa di Kota Pekanbaru mayoritas penduduknya beragama Islam ($\pm 85\%$). Visi Kota Pekanbaru adalah "Terwujudnya Kota Pekanbaru sebagai Smart City yang Madani." Misi Kota Pekanbaru dirumuskan untuk mencapai visi ini, yaitu: (1) Mewujudkan tata kelola kota cerdas dan infrastruktur yang baik, (3) Mewujudkan lingkungan perkotaan yang layak huni dan ramah lingkungan, (4) Meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, (5) Mewujudkan pembangunan ekonomi berbasis kerakyatan dan tiga sektor unggulan, dan (6) Mewujudkan

pembangunan masyarakat madani. Bertitik tolak dari latar belakang tersebut keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menjadi sangat penting untuk segera diwujudkan.

Penjelasan di atas juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, sebagai berikut :

Latar belakang berdirinya Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, salah satunya adalah karena mengingat dan menimbang bahwa masyarakat Kota Pekanbaru Khususnya dan Provinsi Riau umumnya selain mayoritas beragama Islam, juga dikenal sebagai masyarakat yang religious mayoritas berasal dari suku Melayu, di mana dalam tradisi dan adat istiadat Melayu Riau terdapat ungkapan : “*adat bersendi syara*” (ungkapan adat Melayu Riau Pesisir), “*adat bersendi syara’, syara’ bersendi kitabullah*” (ungkapan adat Melayu Riau Daratan), dan “*adat sebenar adat yaitu al-Qur’an dan Sunnah Nabi*” (ungkapan adat Melayu Riau Kepulauan). Ketiga ungkapan ini menunjukkan suatu pandangan yang sama, bahwa agama (Islam) dijadikan pegangan atau pedoman utama dalam menjalani kehidupan di dunia sebagai bekal menuju kehidupan yang abadi di akhirat, sehingga dengan adanya Pondok Pesantren ini, apa yang menjadi keinginan dan harapan mereka agar anak-anaknya dapat belajar agama Islam sudah terpenuhi tanpa harus merantau keluar daerah dan mengeluarkan banyak biaya.

Dalam wawancara dengan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, juga disampaikan penjelasan yang senada, sebagai berikut :

Masyarakat Muslim di Kota Pekanbaru khususnya dan masyarakat Muslim Provinsi umumnya dikenal sebagai masyarakat agamis, di mana etnis Melayu dikenal identik dengan Islam. Prediket yang sudah disandang oleh masyarakat Melayu Riau bahwa kehidupan masyarakat Melayu Riau; pola berfikir, karya tulis, karya seni, tradisi, budaya, adat dan istiadat, norma-norma yang dianut, identik dengan Islam. Dengan latar belakang kehidupan beragama dan keagamaan masyarakat inilah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

3) Sosial dan Ekonomi

Latar belakang kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar menjadi bahagian terpenting dalam pengamatan dan analisis lingkungan eksternal sebagai tahapan penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam. Hal ini sebagaimana dalam wawancara dengan Bapak Buya H. TM. Busra, Pendiri dan Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut :

Biaya Pendidikan di Pondok Pesantren di Kota Pekanbaru pada tahun 1980-an dirasa cukup tinggi oleh sebagian masyarakat, terutama masyarakat daerah Kulim dan sekitarnya, sementara dari sisi sosial kemasyarakatannya, warga di daerah didominasi oleh warga asli suku Melayu dan pendatang dari suku Jawa yang identik dengan keta'atan beragamanya sebagai muslim. Inilah yang mendasari beberapa orang tokoh masyarakat Kulim datang menghadap saya untuk menyampaikan permohonan agar bersedia mendirikan sebuah Pondok Pesantren di daerah mereka tinggal, dengan harapan agar bisa memondokkan anaknya tidak harus mengantarkan anaknya jauh dan diharapkan akan mampu dengan biaya yang terjangkau. Masyarakat Kulim bersedia menyediakan lahan wakaf untuk dijadikan lokasi pembangunan Pondok Pesantren tersebut. Bertitik tolak dari latar belakang tersebut keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menjadi sangat penting untuk segera diwujudkan.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren al-Muawwarah Pekanbaru.

Dari hasil pengamatan dan analisis lingkungan eksternal terkait latar belakang kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam sebagaimana dijelaskan

dalam wawancara dengan Buya TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, sebagai berikut:

Berdirinya Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru mendapat dukungan positif dari masyarakat sekitar dan Pemerintah Kota Pekanbaru dan Provinsi Riau, baik moral maupun material. Hal yang menarik pada Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru adalah para santri yang diterima untuk belajar di Pondok Pesantren Al-Ikhwan adalah bibit unggul yang disaring dengan seleksi yang cukup ketat, tapi dengan biaya yang cukup terjangkau oleh masyarakat dengan perekonomian menengah kebawah. Ini menunjukkan bahwa pesantren menerapkan sifat kesederhanaan dalam mengikuti pendidikan di pondok.

b. Pengamatan dan Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah kondisi internal organisasi yang meliputi sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber dana organisasi, elemen-elemen dan unsur-unsur organisasi, kelemahan-kelemahan maupun kekuatan-kekuatan organisasi. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi, memahami peluang dan tantangan internal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang (Akdon). Adapun lingkungan internal dalam pembahasan ini mencakup : Sumber Daya Manusia (SDM), sumber dana, sarana dan prasarana.

1) Sumber Daya Manusia (Pimpinan/ Pengelola, Guru dan Pegawai)

Pentingnya mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari dunia pendidikan, oleh karena itu dunia pendidikan perlu didesain dan dikelola dengan baik untuk kehidupan lebih baik pada masa mendatang dengan menanamkan nilai-nilai terutama yang

bersumber dari agama sehingga mampu membekali kehidupan peserta didik pada masa datang. Hal ini meliputi kualitas, kompetensi dan keunggulan kompetisi Sumber Daya Manusia, sampai dengan potret masyarakat ideal yang dicita-citakan sesuai dengan tuntutan masa depan yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Azizi A. Qodri, 2011).

Bertitik tolak dari latar belakang penting mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas berlandaskan nilai-nilai Islam yang tidak dapat dipisahkan dari dunia pendidikan Islam, yang mendorong Buya H. TM. Busra mendirikan Pondok Pesantren ini. Dalam wawancara dengan beliau, dijelaskan sebagai berikut :

Melalui Yayasan Syekh Burhanuddin (YASBU) Pekanbaru pada tanggal 15 Syawal 1406 H/ 21 Juni 1986, Pondok Pesantren Al-Ikhwan didirikan dengan maksud dan tujuan mencetak ulama yang intelektual dan pemimpin ummat, berilmu dan kreatif, terampil dan mandiri, serta beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Tetapi, keadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada ketika Pondok Pesantren Al-Ikhwan didirikan masih sangat minim, baik dari segi kuantitas atau jumlah guru dan tenaga kependidikan, maupun kualitas pendidikan atau ijazah yang dimiliki. Di lihat dari kualitas pendidikan atau ijazah yang dimiliki oleh pimpinan/ pengelola dan ustadz/guru, paling tinggi tamatan atau alumni Pondok Pesantren. Mengingat dan menimbanga situasi dan kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren yang ada saat itu, sebagai Pimpinan Pondok Pesantren, saya bercita-cita, berencana dan berkomitmen agar Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren ke depan dipimpin/ dikelola oleh ustadz-ustadz, guru-guru dan tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang pendidikan pesantren dan memiliki ijazah Sarjana Strata 1 dan Strata 2. Al-hamdulillah, saat ini kita sudah memiliki Ma'had Aly, Perguruan Tinggi Pesantren sehingga para alumni yang menjadi guru dapat melanjutkan pendidikannya ke pendidikan tinggi walaupun sambil mengajar, dan bahkan pihak Pesantren juga menyediakan beasiswa khusus untuk program kaderisasi guru Pesantren. Juga kita mengarahkan para guru kita untuk kuliah di berbagai perguruan tinggi yang ada di Pekanbaru baik negeri maupun swasta dengan mengatur kesesuaian jadwal, sehingga mayoritas ustadz, guru dan tenaga

kependidikan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru akan memiliki ijazah Sarjana Strata 1 dan Strata 2.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Ustadz Riki Rahman, S.Pd.I. dan Ustadzah Fik Mardiah, S.Pd.I, Wakil Pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa tahap berikutnya dalam penerapan manajemen strategik Pondok Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam dilanjutkan dengan melakukan pengamatan dan analisis lingkungan internal, dalam hal ini kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam ruang lingkup Pondok Pesantren itu sendiri dari keadaannya yang sangat minim sampai dengan keadaannya yang mengalami peningkatan pada saat ini baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Keadaan guru Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dilihat dari segi kualitas atau ijazah yang dimiliki sampai dengan Tahun Ajaran 2024-2025, dari enam puluh lima orang guru yang belum sarjana, 75% dari mereka sedang menempuh pendidikan tinggi di Ma'had Aly dan di berbagai perguruan tinggi di Kota Pekanbaru.

TABEL 4.18
DATA GURU PP. AL-IKHWAN PEKANBARU
YANG SEDANG MENJALANI PENDIDIKAN
TA. 2024-2025

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Kuliah di Ma'had Aly dengan program beasiswa	5 Orang
2.	Kuliah di Ma'had Aly dengan biaya mandiri	21 Orang
3.	Kuliah di Perguruan Tinggi lain dengan biaya mandiri	7 Orang
4.	Kuliah lanjutan S2	5 Orang

5.	Kuliah lanjutan S3	2 Orang
----	--------------------	---------

(Sumber Data: Dokumentasi, diolah 2025)

2) Santri/ Siswa

Patut diakui bahwa pada masa awal berdirinya, keadaan siswa Pondok Pesantren ini dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan dari segi jumlah. Hal ini dilatar belakangi oleh situasi dan kondisi yang diciptakan oleh pimpinan dan pengelola Pondok Pesantren yang selalu berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan pelayanannya, sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, sebagai berikut:

Hal yang menarik para santri/ siswa yang belajar di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru yang merupakan keinginan, cita-cita dan komitmen pendiri, pimpinan dan pengelola Pondok Pesantren adalah terus berinovasi meningkatkan kualitas pendidikan dan pelayanan, sehingga para santri benar-benar merasa dilayani dengan baik dan senantiasa merasa nyaman dalam masa menuntut ilmu. Santri tidak diperbolehkan memiliki atau membawa Handphone (HP) di lingkungan Pondok Pesantren, kalau ada kebutuhan yang bersifat penting untuk menghubungi orang tua, maka santri dapat meminta bantuan wali asrama atau asatidz pengasuh lainnya. Keadaan, situasi dan kondisi demikian diharapkan akan mendorong para santri/ siswa untuk giat belajar dan menimba ilmu agama selama berada di Pondok Pesantren ini dan demikian juga halnya dengan para orangtua/ masyarakat sekitar Kota Pekanbaru yang berkeinginan agar anak-anaknya dalam belajar dan menimba ilmu agama di Pondok Pesantren ini tidak merasa khawatir meninggalkan anaknya mondok. Keadaan, situasi dan kondisi seperti inilah yang menjadikan Pondok Pesantren ini banyak diminati oleh masyarakat untuk memasukkan anak-anaknya belajar dan menimba ilmu agama.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Septian Imam Waluyo, S.Pd, Kepala Bidang Kesantrian Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

3) Sarana dan Prasarana

Patut diakui bahwa pada masa awal berdirinya, sarana dan prasarana pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru terbilang masih sangat minim, sebagaimana dijelaskan dalam dokumentasi dan wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut :

Pada masa awal berdirinya pada tahun 1989, sarana dan prasarana atau fasilitas pendidikan yang tersedia di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru masih sangat sederhana, hanya beberapa bangunan berdinding papan dan beratap seng, yaitu : (1) 3 (tiga) lokal ruang belajar, di mana 1 lokal digunakan untuk ruang belajar, 1 lokal untuk mushalla dan 1 lokal untuk kantor sekaligus sebagai tempat tinggal Pimpinan Pondok, (2) 3 (tiga) petak bangunan berukuran kecil sebagai asrama putri, (3) 1 (satu) unit rumah berukuran 6 x 7 m yang dipinjam dari masyarakat (Saudara Syamsir Alam) sebagai asrama putra, (4) 2 (dua) sumur gali dan dibuat oleh para santri. Pada tahun 1991, atas inisiatif dari masing-masing orangtua/ wali santri/ siswa, mereka membangun asrama/ pondok sendiri-sendiri dengan biaya masing-masing orangtua/ wali santri/ siswa dan 1 bangunan mushalla beratap daun rumbio dan berdinding papa sibiran. Pada tahun 1993, Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru sudah memiliki beberapa bangunan permanen, yaitu 1 unit bangunan kantor, 1 unit ruang belajar berasal dari waqaf orangtua santri/ siswa, 1 unit bangunan rumah pimpinan pondok dan 1 unit sumur batu. Pada tahun 1994, Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru sudah memiliki 1 unit bangunan masjid dan 1 unit bangunan Mushalla untuk santri putri dan beberapa unit bangunan ruang belajar sudah mulai dibangun. Sampai dengan Tahun Ajaran 2016-2017, sarana dan prasarana pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dan Pondok Pesantren al-Ikhwan Pekanbaru telah banyak mengalami perubahan dan peningkatan. Hal ini tidak terlepas dari kegigihan dan perjuangan pendiri pondok pesantren dalam hal ini Buya Busra beserta anggota keluarga, para pengelola, masyarakat Muslim penyandang dana/ donatur, guru dan orangtua/ wali murid dalam upaya melengkapi sarana dan prasarana pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

3. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Perumusan Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru

a. Merumuskan dan Menetapkan Visi, Misi dan Tujuan

Dalam merumuskan strategi sebagai tahapan penerapan manajemen strategik di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam, yang dilakukan oleh pimpinan dan pengelola Pondok Pesantren ini adalah bagaimana merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren. Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, terkait bagaimana pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, dijelaskan sebagai berikut :

Dalam merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, pendiri Pondok Pondok Pesantren Al-Ikhwan, Pendiri sekaligus Pimpian Pondok Pesantren, tidaklah bekerja sendiri, akan tetapi bekerja sama dengan membentuk tim perumus, mengadakan rapat dan musyawarah bersama para ulama, tokoh agama dan tokoh masyarakat untuk meminta masukan, saran dan pendapat terkait rancangan visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren. Setelah semua masukan, saran dan pendapat diterima, baru kemudian dirumuskan dan ditetapkanlah visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren tersebut.

Penjelasan senada juga disampaikan oleh Ustadzah Fik Mardiah, S.Pd.I dan Ustadzah Syarfiah Fadhlaini, S.Keb., Bdn., Wakil pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. Dalam wawancara dengan Bapak Nuralde Firdaus, S.Pd.I., Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri,

SH, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru juga disampaikan penjelasan yang sama.

Pada dasarnya setiap sekolah sudah pasti memiliki visi yang menjadi pedoman arah ke mana sekolah akan dituju. Perumusan visi merupakan bagian dari proses pengelolaan sekolah yang melibatkan banyak pihak, baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itu seluruh stakeholders mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua, komite, yayasan, dan pemerintah bertanggung jawab terhadap proses yang ada mulai dari perumusan sampai pada mengevaluasi keberhasilan dan ketercapaian dari visi sekolah. Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pendiri dan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan, ia menjelaskan sebagai berikut :

Dalam perumusan dan penyusunan visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren dilakukan dengan melibatkan dan mengikutsertakan seluruh stakeholders mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua, komite. Proses perumusan visi dilakukan melalui rapat internal yang diadakan oleh kepala sekolah. Di dalam rapat, kepala sekolah membuat tim yang terdiri dari wakil-wakil kepala sekolah mulai dari urusan kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, hubungan masyarakat, dan beberapa guru. Tim ini memiliki tugas untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber dengan memperhatikan beberapa hal berikut: (1) visi lembaga yang ada di atas sekolah; (2) nilai-nilai dalam masyarakat; (3) relevansi dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Gagasan pernyataan visi kemudian dipaparkan dalam pertemuan yang melibatkan seluruh stakeholder termasuk komite, yayasan, orang tua, dan perwakilan dinas pendidikan setempat. Setelah ada kesepakatan, kemudian visi akan diputuskan kepala sekolah di hadapan stakeholder yang hadir.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Ustadz Riki Rahman, S.Pd.I., dan Ustadzah Fik Mardiah, S.Pd.I., Wakil pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. David menjelaskan bahwa proses pengembangan

pernyataan visi dan misi perlu keterlibatan semua manajer dengan maksud agar adanya komitmen mereka untuk organisasi (R. F. David,, 2011).

b. Merumuskan dan Menetapkan Strategi, Arah dan Kebijakan

Dalam merumuskan dan menetapkan strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren dalam pengembangan pendidikan Islam, langkah berikutnya yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren, dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, dijelaskan sebagai berikut:

Untuk mencapai apa yang sudah dirumuskan dalam visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren dalam pengembangan pendidikan Islam, sebagai pimpinan Pondok Pesantren, telah merumuskan dan menetapkan strategi : (1) meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) (ustadz/ guru dan pegawai), (2) membenahi system pendidikan dan kurikulum pesantren (*tafaqquhu fiddin*) dengan memaksimalkan model pendidikan yang holistik integrative, dan program unggulan (*takhassus*) untuk menghasilkan lulusan yang berakhlakul karimah dan berkarakter Islami, beriman dan bertaqwa (IMTAQ) serta menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), (3) memaksimalkan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris aktif bagi santri/ siswa, (4) modernisasi dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi, (5) membangun kemitraan dan kerjasama dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan masyarakat, dan (6) melakukan novasi/ terobosan dalam berbagai program keterampilan (*life skill*).

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

4. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru

Implementasi strategi dalam penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam,

dapat dilihat dari system pendidikan, kurikulum, jadwal kegiatan belajar mengajar harian, mingguan dan tahunan, kultur pembelajaran, dan metode pembelajaran.

a. Penerapan Sistem Pendidikan

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pendiri Pondok dan Pimpinan Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru terkait penerapan system pendidikan di Pondok Pesantren ini, dijelaskan sebagai berikut :

Sistem pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru adalah gabungan dari 2 (dua) sistem pendidikan pesantren tradisional (*salafiah*) dan sistem pendidikan madrasah. Sistem pendidikan pesantren tradisional (*salaf*) dapat dilihat dari keberadaan pondok atau asrama, kyai atau buya dan ustadz, santri putra dan putri, masjid/mushalla, dan pembelajaran kitab-kitab Islam klasik atau kitab kuning. Sedangkan sistem pendidikan madrasah dapat dilihat dari keberadaan jenjang pendidikan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, pembagian kelas, pengelompokan mata pelajaran, dan muatan kurikulum pendidikan Kementerian Agama RI dan Kementerian Pendidikan Nasional. Dengan diterapkan dan dikembangkannya 2 (dua) kurikulum tersebut, maka kegiatan belajar mengajar di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru terdiri dari kegiatan kurikuler, intra kurikuler dan ekstra kurikuler sebagaimana tergambar dalam kegiatan harian dan mingguan.

Pondok Pesantren ini merupakan suatu komunitas tersendiri, di mana kyai, ustad, santri dan pengurus hidup bersama yang berlandaskan nilai agama Islam lengkap dengan norma tersendiri, yang secara eksklusif berbeda dengan pendidikan umum. Pondok pesantren merupakan suatu keluarga besar di bawah asuhan seorang kyai, dan dibantu oleh ustad/guru dan tenaga administrasi. Sejalan dengan gambaran kultur pendidikan pesantren seperti ini sebelumnya pernah digagas oleh KH. Imam Zarkasyi pendiri Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor. Menurutnya :

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, di mana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya. Kyai, santri, masjid, pondok atau asrama, dan pendidikan Islam adalah unsur terpenting dalam ruang lingkup pesantren.

Terkait penerapan system pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Sistem pendidikan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menggunakan pendekatan holistik, artinya para pengasuh pesantren memandang bahwa kegiatan belajar mengajar merupakan kesatu paduan atau lebur dalam totalis kegiatan kehidupan sehari-hari. Bagi santri belajar di pesantren tidak mengenal perhitungan waktu, kapan harus mulai dan harus selesai, dan target apa yang harus dicapai. Bagi dunia pesantren hanya ilmu fardu ain yang dipandang sakral. Dalam pandangan mereka semua kegiatan yang terjadi dalam kehidupan berawal dari Allah SWT., dan berproses menurut hukum, dan berakhir kembali kepadaNya. Setiap peristiwa yang terjadi merupakan bagian dari keseluruhan dan selalu berhubungan satu sama lain dan pada akhirnya pasti bertemu pada kebenaran ajaran Allah SWT., Buya yakin bahwa apa saja yang dipelajari oleh santri adalah baik dan pada suatu saat akan mendatangkan manfaat bagi yang bersangkutan jika sudah tiba waktunya. Misalnya, seorang santri dengan keterampilan melalui otodidak (seperti: tukang kayu, bangunan, bengkel, belajar pencak silat), pada saat ini belum bermanfaat tetapi dalam beberapa tahun kemudian akan memberikan kegunaan.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Beberapa prinsip sistem pendidikan pada Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam membentuk karakter santri diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Theocentric*. Pada Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru sistem pendidikan didasarkan pada filsafat *theocentric*. Setiap santri beraktivitas

dipandang sebagai ibadah kepada Allah SWT. Semua aktivitas pendidikan merupakan bagian integral dari totalitas kehidupan keagamaan, sehingga kegiatan belajar tidak memperhitungkan waktu. Dalam prakteknya para santri cenderung mengutamakan sikap dan perilaku yang berorientasi kepada kehidupan ukhrawi. Semua perbuatan dilaksanakan berdasarkan hukum agama demi kepentingan hidup ukhrawi.

2) Sukarela dalam mengabdikan; Para pengasuh Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru memandang semua kegiatan pendidikan adalah ibadah kepada Allah SWT., sehingga penyelenggaraan pesantren dilaksanakan secara sukarela dan mengabdikan kepada sesama dalam rangka mengabdikan kepada Allah SWT. Mengingat biaya pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru tidak ada, maka honor dan gaji para kyai, ustad/guru tidak tahu dari mana, namun ada saja rezekinya. Satu titah (nasehat) pendiri pondok yaitu jangan mencari makan/hidup dari pesantren tapi hiduppkanlah pesantren. Bila hendak mencari rezeki silakan bekerja atau mengajar ditempat lain untuk memenuhi kebutuhan hidup istri dan anaknya. Dengan konsep demikian para santri merasa wajib menghormati kyai dan ustadnya serta saling menghargai sesamanya, karena itu merupakan perintah agama. Santri yakin bahwa dirinya tidak akan menjadi orang berilmu tanpa guru dan bantuan sesamanya.

3) Kearifan. Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menekankan pada santri bahwa pentingnya kearifan dalam bertingkah laku sehari-hari. Kearifan yang dimaksud adalah bersikap berlaku sabar, rendah hati, patuh pada

ketentuan hukum agama, mampu mencapai tujuan tanpa merugikan orang lain, serta dan mendatangkan manfaat bagi kepentingan bersama. Para santri Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru diberikan kebebasan untuk membentuk jati dirinya sebagai santri yang tunduk dan taat pada aturan pesantren.

- 4) Kesederhanaan. Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menekankan pentingnya penampilan sederhana sebagai salah satu nilai luhur pesantren dan menjadi pedoman perilaku sehari-hari bagi seluruh santri. Kesederhanaan yang dimaksudkan adalah tidak tinggi hati dan sombong pada santri lain walaupun dia berasal dari golongan orang kaya. Satu hal yang unik dari pengasuh Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru ini jika mau membeli mobil atau prabot rumah tangga, maka para pengasuh pondok berdiskusi/memberitahu santri. Ini dilakukan untuk menjelaskan bahwa apa yang mereka beli memang kebutuhan yang mendesak. Misalnya membeli mobil, dijelaskan penting untuk kepentingan transportasi ke Pekanbaru untuk mengurus administrasi Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. Dengan penjelasan tersebut akhirnya para santri memahami dan menerimanya. Bila dilihat kasus membeli mobil tersebut, wajar pengasuh pondok tak perlu mendiskusikan dengan santri karena beban biaya yang relatif ringan dikutip dari santri, baik: uang masuk, uang makan, penginapan, uang bulanan, dan biaya lainnya.
- 5) Kolektivitas. Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru menekankan kebersamaan lebih tinggi dari pribadi. Dalam keseharian diutamakan

kepentingan orang banyak dari pada pribadi. Dalam kewajiban santri mendahulukan diri sendiri sebelum orang lain. Untuk memutuskan sesuatu santri memelihara hal-hal baik dan mengembangkan hal-hal yang baru dan baik. Para santri juga saling menolong jika terlambat uang kiriman dari uang tuanya. Mereka berusaha bersama untuk membantu meringankan masalah rekannya.

- 6) Mengatur Kegiatan Bersama. Kegiatan bersama yang dilakukan oleh para santri biasanya bersifat relatif dan mengikat, yang dilakukan oleh santri dengan bimbingan ustad. Para santri mengatur hampir semua kegiatan proses belajar terutama berkenaan dengan kegiatan kokurikuler. Pembentukan, penyusunan sampai pelaksanaan dan pengembangannya dilakukan para santri secara bersama. Demikian juga mengatur kegiatan peribadatan, olah raga, kursus keterampilan dan sebagainya direncanakan oleh para santri dengan tidak menyimpang dari ajaran Islam dan ketentuan pesantren.
- 7) Ukhuwah Diniyah. Kehidupan santri di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru penuh suasana persaudaraan yang akrab, persatuan dan gotong royong, sehingga kesenangan di rasakan bersama dan kesulitan diatasi bersama. Hal ini dapat terwujud melalui keyakinan dan pandangan hidup yang sama, bahwa manusia di ciptakan dan berada di bumi ini tidak lain hanyalah untuk mengabdikan kepada sang kholik, yaitu Allah SWT. Sebagai hamba yang beriman (mukmin) mereka bersaudara dengan sesama dan berbuat baik terhadap mereka. Hal ini aplikasi dari surat al-Hujurat ayat 10

yang artinya: “Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah diantara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat.”

8) Kebebasan. Kebebasan yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dari segi kurikulum dan politis. Kebebasan kurikulum berarti Pondok Pesantren tidak terikat oleh kurikulum Kementerian Agama RI dan Kemdiknas. Secara politis Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru merupakan lembaga independen, tidak berafiliasi bahkan terlibat pada salah satu partai politik atau ormas tertentu. Dalam konteks santri, kebebasan di sini berarti penanaman sikap demokratis. Mereka bebas berpikir dan bebas dalam menentukan jalan hidupnya kelak di masyarakat, optimis dalam menghadapi hidup ini. Namun semua itu dilakukan dalam batas-batas syari’at Islam.

b. Penerapan Kurikulum Pendidikan

Membahas tentang muatan kurikulum pendidikan pesantren dan madrasah di Indonesia dapat merujuk kepada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 37 Ayat 1 yang menegaskan bahwa kurikulum Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) terdiri dari : (1) Pendidikan Agama, (2) Pendidikan Kewarganegaraan, (3) Bahasa, (4) Matematika, (5) Ilmu Pengetahuan Alam, (6) Ilmu Pengetahuan Sosial, (7) Seni dan Budaya, (8) Pendidikan Jasmani dan Olahraga, (9) Keterampilan/ Kejuruan, dan (10) Muatan Lokal Putra Daulay, 2004). Demikian juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007

tentang Pendidikan Agama, Pasal 1 Ayat (1) - (4) yang menegaskan bahwa kurikulum adalah “seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum mempunyai makna luas, mencakup semua pengalaman yang dilakukan siswa dirancang dan diarahkan diberikan bimbingan dan dan dipertanggungjawabkan oleh sekolah. Dalam pengembangan kurikulum harus memegang prinsip-prinsip: relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, praktis dan efektifitas (Nana Syaodih).

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra terkait penerapan kurikulum pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Mengingat bahwa sistem pendidikan yang diterapkan dan dikembangkan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru adalah gabungan dari 2 (dua) sistem pendidikan pesantren tradisional dan sistem pendidikan madrasah, maka kurikulum dan jenjang pendidikan yang diterapkan dan dikembangkan oleh pondok pesantren tersebut terdiri dari :

- 1) Kurikulum pondok pesantren (*al-ma'hadhiyyah*), dengan masa belajar selama 3 tahun untuk Madrasah al-Wustha, 3 tahun untuk Madrasah al-Ulya dan 1 tahun Takhassus, dimulai dari kelas I sampai dengan kelas VII. Santri/ siswa kelas I, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *Matan al-Ajrumiyah*, *Matan Bina*, *Matan Arba'in*, *Matan al-Ghayati wa al-Taqrir*, *Khulashah Nur al-Yaqin I*, *Jawahir al-Kalamiyah*, *Taisir al-Khalaq*, *Juz 'Ammah*, *Tajwid*, *Amtsilat al-Tashrif*, *Durus al-Lughah I*. Santri/ siswa kelas II, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *Fath al-Qarib*, *Mukhtashar Jiddan*, *al-Kailani*, *Mukhtar al-Ahadits*, *Fath al-Majid*, *Khulashah Nur al-Yaqin II*, *Washaya Aba li al-Abna'*, *Tafsir al-Jalalain*, dan *Durus al-Lughah II*. Santri/ siswa kelas III, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *Kawakib*, *Hushunu al-Hamidiyah*, *Muraqi al-'Ubudiyah*, *Khulashah Nur al-Yaqin III*, dan *Mabadi*

Awaliyah. Santri/ siswa kelas IV, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *I'anat al-Thalibin*, *Taftazani*, *Jawahir al-Bukhari*, *Jawahir al-Balaghah*, *Nurul Yaqin*, *Latha'if al-Isyarah*, *Idhah al-Mubham*, *Minhat al-Mughit*, dan *Ta'lim al-Muta'allim*. Santri/ siswa kelas V, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *al-Khudry*, *al-Dasuqi*, *Ibaanat al-Ahkaam*, *al-Baiquni*, dan *Ibnu Katsir*. Santri kelas VI, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *Atmam al-Wafa'*, *Ghayat al-Wushul*, *Sullam al-Malwi*, *Jawahir al-Maknun*, *Ihyaa' 'Ulumu al-Din* dan *Tafsir Ibnu Katsir*. Santri/ siswa kelas VII, akan diajarkan beberapa kitab berbahasa Arab atau Kitab Kuning, yang terdiri dari : *Bidayat al-Mujtahid*, *Asybahun Wanaza'ir* dan *al-Mahalli*,

- 2) Kurikulum pendidikan madrasah, dalam hal ini Madrasah Tsanawiyah (MTs) dengan masa belajar selama 3 tahun terdiri dari Kelas VII, Kelas VII dan Kelas IX, dan Madrasah Aliyyah (MA) dengan masa belajar selama 3 tahun terdiri dari Kelas X, Kelas XI dan Kelas XII. Kurikulum yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan dan Madrasah Aliyyah (MA) Pondok Pesantren Al-Ikhwan dan Pondok Pesantren Pekanbaru adalah Kurikulum Kementerian Agama RI dan Kementerian Pendidikan Nasional.

c. Penerapan Jadwal Kegiatan Pembelajaran

Jadwal kegiatan pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru terdiri dari jadwal harian dan jadwal mingguan, jadwal bulanan dan jadwal tahunan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

1) Kegiatan Harian

TABEL 4.19
JADWAL KEGIATAN HARIAN
SANTRI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN

NO	WAKTU	KEGIATAN
1.	04:30 – 05:00	Bangun, Persiapan Shalat Shubuh
2.	05:00 – 06:00	Shalat Shubuh, Muthola'ah
3.	06:00 – 06:45	Sarapan Pagi, Persiapan kesekolah
4.	07:00 – 07:30	Kegiatan Pagi Madrasah
5.	07:30 – 12:00	Belajar

6.	12:00 – 13:00	Shalat Dzuhur, Makan Siang
7.	13:00 – 15:30	Belajar
8.	15:30 – 16:00	Istirahat, Shalat Ashar
9.	16:00 – 17:30	Ekstrakurikuler dan Olahraga
10.	17:30 – 18:00	Mandi, Persiapan Shalat Magrib
11.	18:00 – 19:00	Tahsin Alquran, Shalat Magrib
12.	19:00 – 19:30	Makan malam
13.	19:30 – 21:30	Shalat 'Isya', Mudzakah
14.	21:30 – 22:00	Kembali ke asrama, persiapan istirahat malam
15.	22 : 00 – 04 : 30	Istirahat malam

2) Kegiatan Mingguan

TABEL 4.20
JADWAL KEGIATAN MINGGUAN
SANTRI PONDOK PESANTREN AL-IKHWAN

HARI	WAKTU	KEGIATAN
Senin	07.00-07.30	Upacara Bendera
Selasa	07.00-07.30	Gerakan Cinta Al-Qur'an
Rabu	07.00-07.30	Al-Yaum Al-'Araby
Kamis	07.00-07.30	Literasi
Kamis	20.00 - 20.30	Wirid Yasin
Sabtu	07.00-07.30	English Day
Sabtu	20:00 – 21:30	Muhadharah
Ahad	06.00 - 07.00	Gotong Royong

3) Kegiatan Bulanan

1. Gerakan Pramuka
2. Praktek Ibadah Kemasyarakatan

4) Kegiatan Tahunan :

1. Ulang Tahun Pesantren
2. Penyambutan Santri Baru
3. Wisuda Santri Kelas VII Pondok
4. Wisuda Tahsin
5. Peringatan Hari Besar Islam

d. Penerapan Kultur Pembelajaran Pesantren

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra terkait penerapan kultur pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Pembelajaran dan pengkajian kitab kuning menjadi utama dan merupakan ciri khas pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru. Kitab kuning yang diajarkan oleh Buya dan Asatidz dikaitkan dengan persoalan yang aktual di masyarakat. Itu dilakukan agar para santri memahami permasalahan yang muncul dan aktual. Misal, persoalan formalisasi syariah, perdebatan paham, persoalan sikap terhadap agama lain, dan lain sebagainya. Kitab kuning adalah sumber rujukan utama dalam pembentukan karakter para santri, dan menempatkan kitab kuning sebagai acuan utama dalam kehidupan sehari-hari. Terutama yang menyangkut masalah hukum ibadah, akhlak, mu'amalah hubungan sosial, kejujuran, disiplin, dan hidup penuh kesederhanaan, toleransi. Tidak ada kitab kuning secara khusus membicarakan tentang masalah karakter, namun dari sub judul dari kitab yang ada (satu sampai dua halaman) ada membicarakan karakter. Kemudian mengenai kejujuran, kesederhanaan, kedisiplinan, kesabaran, ketaatan beragama dan lain-lain, ini semua tercermin dalam perilaku dan penampilan para kyai, ustad/guru di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Semua perilaku buya/ kyai, ustad/guru di Pondok Pesantren ini menjadi cerminan dari para santri. Semua perilaku dalam bersikap, berkata, berbuat dan berpenampilan dalam bentuk kesederhanaan. Bila dilihat dari asrama santri tidak ada media teknologi komunikasi (Hp, radio, televisi ataupun lainnya). Ketika warga menemui persoalan yang sifatnya aktual atau berkaitan dengan masyarakat, rujukannya adalah bertanya ke kyai yang akan menjelaskan berdasarkan keterangan dari kitab kuning dan pemahaman yang

didapat dari buku yang pernah dibaca. Menurut kyai kitab kuning yang digunakan cukup aktual sebagai pedoman untuk kondisi sekarang dan masa mendatang. Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra terkait penerapan kultur pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Setiap malam selalu ada anggota masyarakat yang datang ke Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru untuk bertukar pikiran dan diskusi yang berlangsung dari selesai sholat isya, bahkan sampai pukul 12 atau pukul 1 malam. Selain berdiskusi juga disediakan berupa makanan ringan dan teh manis atau kopi. Pada umumnya penduduk yang datang saling berganti satu sama lain dan jumlahnya 8 sampai orang, dan berlanjut tiap malam. Ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru terbuka pada masyarakat luar pesantren. Para ustad juga sering menjadi panitia dan pengurus BKM mesjid yang dikelola masyarakat di luar pesantren.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Dalam wawancara dengan Bapak Buya H. TM. Busra terkait penerapan kultur pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Kitab-kitab kuning yang dipelajari di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, terdiri dari : (1) Kitab fiqh, *Matan Ghayatu Wa al-Taqrīb, Fathu al-Qarīb, I'anatu al-Talibin, dan Mahally*, (2) Kitab ushul fiqh, *Mabadi awaliyah, Lathoif Isyaroh, Ghoyatul Ushul*, (3) Kitab Aklaq, *Taysirul al-Kholak, Washoya al-Abaa'i li al-Abnaa', Ta'lim wa Ta'lim, dan Ihya' Ulumu al-Din* (5) Kitab Tauhid, *Jawahir al-Kalamiyah, Fatahul Majid, Kifayatu al-'Awwam, al-Dasuqy* (6) Kitab Tafsir, *Tafsir al-Jalalain, dan Tafsir ibn Kasir*, (7) Kitab Hadis, *al-Arba'in Nawawiyah, Mukhttar al-Hadist, Ibaanatu al-Ahkam* (8) Kitab Ulumul Hadist, *Minhatu al-Mughits, al-Baiquny* (9) Kitab Tarikh, *Khulashoh Nurul Yakin, Nurul Yaqin, Itmaam al-Wafa'* (10) Kitab Mantiq, *Idhoh al-Mubham, Syarah Sulam al-Malwy* (11) Kitab Nahwu, *Matan al-Jurmiyah, Kawakib al-Duriyah, Hasyiyah al-Hudry*, (12)

Kitab Sharaf, *Matan Bina*, Taftazani, Kailani. Penggunaan kitab kuning dalam pembentukan karakter di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, yaitu kitab *Ta'lim wa al-Muta'allim*, yang berbicara tentang banyak adab baik kepada manusia, orang tua dan juga dengan yang lainnya. Kitab *Taysirul al-Khallak* berisi tentang bagaimana cara bergaul dengan masyarakat sekitarnya, *al-Akhlaq li al-Banin* berisi tentang adab kepada sesama manusia dan kitab-kitab lain sangat mempengaruhi pembentukan karakter para santri, dan ditambah dengan penjelasan kyai, ustad/guru pondok.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren al-Munawarah Pekanbaru.

Dalam wawancara dengan Bapak Buya TM. H. Busra terkait penerapan kultur pembelajaran di Pondok Pesantren ini, dijelaskan sebagai berikut :

Pola pendidikan di pesantren sangat relevan digunakan untuk membentuk karakter santri, baik itu sistem pendidikan yang digunakan, metode pembelajaran yang dilaksanakan dan nilai-nilai karakter yang dikembangkan. Melalui pola pendidikan di pesantren, pendidikan karakter dilakukan secara holistik dan berlangsung selama 24 jam. Para kyai dan santri berintegrasi secara nyata dalam kehidupan sehari-hari dalam membentuk karakter dan kemandirian serta menjalin komunikasi secara terbuka dalam mempelajari dan mendiskusikan permasalahan dalam kehidupan yang didasarkan atas al-Qur'an dan Hadis serta didukung pada berbagai isi kandungan kitab kuning. Pola pendidikan di pesantren dengan menerapkan prinsip “memanusiakan manusia” dalam proses pembelajaran sehingga perlu diterapkan pada sekolah umum. Jika pada pendidikan formal, sekolah lebih berorientasi pada pencapaian akademik dan materi semata, maka di pesantren lebih ditekankan pada pembinaan karakter individual dan keteladanan dari seorang guru kepada peserta didik yang berlangsung 24 jam penuh.

e. Penerapan Metode Pembelajaran

Dalam wawancara dengan Buya TM. H. Busra terkait penerapan metode pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan sebagai berikut :

Metode pengajaran pada Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru diberikan dalam bentuk, sorogan, bandong, halaqah dan hafalan. Sorogan artinya: belajar secara individual di mana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, terjadi interaksi saling mengenal antara keduanya. Bandongan artinya belajar secara kelompok yang diikuti seluruh santri, dan biasanya Kiyai menggunakan bahasa Indonesia dan bahasa daerah setempat dan langsung menterjemahkan kalimat demi kalimat dari kitab yang dipelajarinya. Halaqah artinya diskusi untuk memahami isi kitab, bukan untuk mempertanyakan kemungkinan benar salahnya apa yang diajarkan oleh kitab, tetapi untuk memahami apa maksud yang diajarkan kitab. Santri yakin bahwa Ustadz tidak akan mengajarkan hal-hal yang salah dan mereka yakin bahwa isi kitab yang dipelajari adalah benar.

Dalam wawancara dengan Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah

Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dijelaskan sebagai berikut :

Dalam kegiatan pembelajaran para santri seminggu sekali pada saat shalat isya dan subuh, mengadakan belajar pidato atau belajar memberikan ceramah keagamaan. Isi ceramah keagamaan dipilih para santri, tetapi kebanyakan berkisar pada sejarah nabi Muhammad SAW., kepahlawan, kejujuran para sahabat dan tema aktual lainnya. Para santri juga belajar memberikan kata sambutan dalam berbagai hal, misalnya kemalangan, pesta, sunatan dan kata sambutan lainnya yang dianggap perlu untuk di sampaikan. Para santri dalam satu kelompok disebut khafilah, diketuai oleh seseorang dengan jumlah sekitar 30 orang. Semua santri wajib berpidato atau memberikan kata sambutan dalam berbagai hal. Metode pembelajaran yang unik, setiap 3 bulan dilakukan pertandingan antar khafilah. Setiap anggota khafilah dipilih secara demokrasi untuk bertanding dengan anggota khafilah lainnya. Demikian dilakukan untuk setiap jenis yang dilombakan. Bila anggota khafilah kalah, maka teman-temannya menerima dan belajar lebih baik lagi.

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra terkait penerapan

metode pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, dijelaskan

sebagai berikut :

Dalam satu kelompok khafilah terdiri dari berbagai kelas, dari kelas I s/d kelas VII. Dalam latihan pada malam hari, setiap anggota memberikan pidato dan ceramah keagamaan yang berdurasi lebih kurang 10 menit dan selesai sampai jam 10 malam. Apabila ada anggota kelompok yang tidak siap tampil, padahal sudah dijadwal

maka mereka dihukum, yaitu berdiri dengan memegang telinga sampai kegiatan tersebut selesai. Hal yang unik dari kegiatan ini, semuanya berjalan dengan lancar tanpa ada ustad dan ustazah yang mengawasinya. Kegiatan ini menanamkan kejujuran sejak usia dini, dengan tujuann supaya santri mandiri dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk menyiapkan materi yang akan disampaikan.

Dalam wawancara dengan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren al-Munawarah Pekanbaru dijelaskan sebagai berikut :

Bagi santri kegiatan proses kegiatan tersebut adalah ibadah kepada Allah SWT. Diperoleh atau tidaknya ilmu sebagai hasil belajar sangat tergantung pada ridah Allah SWT., melalui usaha dengan segenap kesucian jiwa melalui shalat, puasa dan kegiatan lainnya, para santri terus belajar. Cara belajar seperti ini tidak memerlukan biaya yang mahal, seperti penyediaan meja bejar, proyektor, infokus, laptop dan lain-lain. Para santri biasanya duduk di diambal yang telah disediakan dalam kegiatan pembelajaran. Untuk menumbuhkan kemampuan berpikir rasional para santri, pihak Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru memberikan pelajaran umum dan keterampilan khusus di pesantren seperti: bertani, berternak, bertukang dan pekerjaan lainnya yang akrab dengan kehidupan sehari-hari. Kegiatan ini dilakukan saat libur dengan tujuan untuk menyeimbangkan antara ukhrawi dengan duniawi.

5. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Evaluasi dan Pengendalian (*Control Strategi*) Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru

Beberapa tahapan yang dilakukan dalam hubungannya dengan pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi dalam penerapan manajemen strategik di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan Pendidikan Islam, mencakup : (1) menerapkan peraturan, adab dan etika santri/ siswa, (2) menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru, (3) rapat/ pertemuan pimpinan/ pengasuh, guru mingguan (*briefing*), (4)menyusun

laporan bulanan dan (5) menyusun laporan tahunan, akan dijelaskan dalam uraian berikut:

a. Penerapan Peraturan, Adab dan Etika Santri/ Siswa

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut :

Untuk menjaga kedisiplinan, kenyamanan dan keamanan sekaligus sebagai upaya pengendalian (monitoring) kegiatan pendidikan dan pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, pimpinan/ pengasuh telah menetapkan peraturan yang wajib dipatuhi oleh santri/ siswa dan ketika para santri/ siswa melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran, sebagaimana peraturan, adab dan etika santri/ siswa berikut sanksi pelanggaran terlampir.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

b. Penerapan Peraturan, Adab dan Etika Ustadz/ Guru

Dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan bahwa untuk menjaga kedisiplinan, ketekunan dan keseriusan para ustadz/ guru di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dan sebagai upaya pengendalian (monitoring) kegiatan pendidikan dan pembelajaran, pimpinan/ pengasuh juga menetapkan peraturan, etika dan adab sebagai ustadz/ guru, dijelaskan sebagai berikut :

Para guru/ ustadz yang mengabdikan dirinya di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dipilih dari orang-orang yang memiliki komitmen untuk melaksanakan tugasnya ikhlas *Lilllahi Ta'ala*, siap menjadi tenaga pendidik yang profesional, yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*) sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun peserta didik dalam belajar.

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

Ustadz atau guru didefinisikan sebagai “orang dewasa yang bertanggungjawab memberikan bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah SWT., sebagai khalifah di bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang berdiri sendiri.” Seorang ustadz atau guru adalah semua orang yang mempengaruhi perkembangan peserta didik yang meliputi seluruh potensi, baik potensi afektif, kognitif, maupun psikomotorik yang dikembangkan secara seimbang sampai mencapai tingkat yang optimal (Azizi, 2011). Menurut Muhammad Athiyah al-Abrasyi :

Seorang guru adalah bapak rohani (*spiritual father*) bagi peserta didik atau murid, yang memberi santapan jiwa dengan ilmu dan akhlak (*transfer of value*), maka ia dituntut agar memiliki niat yang tulus ikhlas, bersifat zuhud, bersih, pemaaf, berperilaku kasih sayang pada murid layaknya orang tua pada anak, mengetahui watak murid, dan menguasai pelajaran (Athiyah, 2013).

Ustadz atau guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, (Dedi Permadi Daeng, 2010) -- adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, ikut berperan dalam upaya pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan melalui sektor pendidikan.

Seorang ustadz atau guru pendidikan Islam harus memiliki karakteristik yang mencakup :

- (1) Tujuan; tingkah laku dan pola pikir guru / pendidik bersifat *rabbani*,
- (2) Ikhlas, yakni bermaksud mendapat keridhaan Allah, mencapai dan menegakkan kebenaran, (3) Sabar dalam mengajarkan berbagai ilmu kepada peserta didik, (4) Mampu menggunakan metode mengajar yang bervariasi dan menguasainya dengan baik, (5) Memiliki sifat zuhud, yakni tidak mengutamakan materi dan mengajar karena ridha Allah SWT semata, (6) Seorang guru harus jauh dari dosa besar, sifat ria', dengki dll, (7) Seorang guru harus mencintai murid-muridnya seperti mencintai anak-anaknya sendiri, (8) Mengetahui tabiat, pembawaan, adat, kebiasaan, rasa dan pemikiran murid-muridnya, (9) Mencegah diri sendiri dan murid untuk melakukan perbuatan yang tidak baik, dan (10) Seorang guru harus mengamalkan ilmunya dan tidak berlain kata dengan perbuatannya.

Seorang pendidik atau guru, juga berperan dalam beberapa hal sebagai berikut :

- (1) Membimbing si terdidik mencari pengenalan terhadapnya mengenai kebutuhan, kesanggupan, bakat, minat dan sebagainya, (2) Menciptakan situasi untuk pendidikan ; situasi pendidikan yaitu suatu keadaan di mana tindakan-tindakan pendidikan dapat berlangsung dengan baik dan hasil yang memuaskan, (3) Sebagai orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, (4) Sebagai model, yaitu dalam bidang studi yang diajarkan merupakan sesuatu yang berguna dan dipraktekkan dalam kehidupannya sehari-hari. (5) Sebagai pembersih, pemelihara, pengembang fitrah manusia, menginternalisasikan dan mentransformasikan pengetahuan dan nilai-nilai agama kepada manusia.

Adapun etika ustadz atau guru, di antaranya adalah : (1) adanya komunikasi yang aktif antara pendidik dan peserta didik. Pola komunikasi dalam interaksi dapat diterapkan ketika terjadi proses belajar mengajar, (2) Memperhatikan kemampuan dan kondisi anak didiknya. Pemberian materi pelajaran harus diukur dengan kadar kemampuannya, (3) Mengetahui kepentingan bersama, tidak terfokus pada sebagian anak didik, misalnya

hanya memprioritaskan pada anak yang ber-IQ tinggi, (4) Mempunyai kompetensi keadilan, kesucian dan kesempurnaan, (5) Ikhlas dalam menjalankan aktifitasnya, tidak banyak menuntut hal yang di luar hak dan kewajibannya (Abudin Nata).

Sebagai masyarakat Muslim yang hidup di Negara Kesatuan Republik Indonesia, seseorang dapat diangkat menjadi ustadz/ guru di Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru, menurut Bapak Buya H. TM. Busra, diharapkan sesuai syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yaitu : (1)berijazah S1, (2) sehat jasmani dan rohani, (3) bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (4) berkelakuan baik, (5) bertanggung jawab, dan (6)berjiwa nasionalisme.

c. Komunikasi dan Rapat Koordinasi (*Briefing*)

Komunikasi dan rapat koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya komunikasi dan koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya komunikasi dan rapat koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran aktor lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing aktor tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama (Hani Handoko, 2013). Sehubungan dengan uraian di atas, dalam wawancara dengan Buya H. TM. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut:

Termasuk cara melakukan evaluasi dan control strategi dalam penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan

Pekanbaru dalam pengembangan Pendidikan Islam adalah dengan melakukan komunikasi dan rapat koordinasi (*briefing*) secara rutin setiap minggu, yang dimulai dari evaluasi program dari kegiatan-kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang sudah dijalankan oleh masing-masing ustadz/ guru, pegawai dan karyawan. Dengan dengan melakukan komunikasi dan rapat koordinasi (*briefing*) secara rutin setiap minggu, diharapkan dapat menemukan solusi dan langkah-langkah penyelesaian terbaik dari berbagai permasalahan yang terjadi dan kendala-kendala yang ada di lapangan

Penjelasan tentang pentingnya komunikasi dan rapat koordinasi di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

d. Menyusun Laporan Bulanan

Laporan adalah suatu bentuk penyampaian berita, keterangan, pemberitahuan ataupun pertanggungjawaban baik secara lisan maupun secara tertulis dari bawahan kepada atasan sesuai dengan hubungan wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) yang ada di antara mereka. Laporan memiliki beberapa fungsi dan manfaat, yaitu : (1) salah satu cara pelaksanaan komunikasi dari pihak yang satu kepada pihak yang lainnya, (2) sebagai media dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan kewajiban bagi pihak yang satu, dan sebagai bahan studi bagi pihak yang lainnya, dan (3) sebagai landasan dalam mengambil keputusan/ kebijakan dan sebagai alat untuk melakukan pengawasan serta pengendalian bagi pimpinan.

Sehubungan dengan hal tersebut, termasuk cara melakukan evaluasi dan control strategi dalam penerapan manajemen strategik dalam pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru,

dalam wawancara dengan Buya TM. H. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut :

Dengan menyusun laporan bulanan yang berisi laporan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pembelajaran di Pondok Pesantren dapat diketahui berbagai permasalahan, peluang dan kekuatan, hambatan, tantangan dan kelemahan yang dihadapi selama 1 bulan sehingga dengan begitu segera dapat dicarikan solusi. (Laporan Bulanan terlampir).

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Ahmad al-Munawwir, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Zukhri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

e. Menyusun Laporan Tahunan

Dalam wawancara dengan Buya TM. H. Busra, Pimpinan Pondok Pesantren, dijelaskan sebagai berikut :

Penyusunan Laporan Tahunan termasuk cara melakukan evaluasi dan control strategi dalam penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan Pendidikan Islam adalah dengan menyusun laporan tahunan yang berisi laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pembelajaran di Pondok Pesantren selama 2 semester/ 1 tahun. (Laporan Tahunan terlampir).

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nuralde Firdaus, Kepala Madrasah Aliyah dan Bapak Ahmad Sabri, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru.

B. PEMBAHASAN

1. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Pengamatan dan Analisis Lingkungan

Lingkungan didefinisikan sebagai -- “kesatuan ruang dengan semua benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya

yang mempengaruhi alam itu sendiri, kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lain, (Amos Neolaka, 2012) -- merupakan salah satu faktor terpenting yang menunjang keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan-tujuannya (Bahrudin Supardi, 2013). Salah satu proses manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal. Oleh karena itu dalam membuat formasi strategi para pemimpin organisasi harus terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan organisasi, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal (Akdon).

a. Pengamatan dan Analisis Lingkungan Eksternal

1) Geografis

Hasil pengamatan Buya H. TM. Busra, BA sebagai pendiri dan pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan tentang letak geografis kota Pekanbaru yang berada berada di posisi strategis menjadi bukti penerapan manajemen strategik yang baik sebagai dasar awal pertimbangan pendirian Pondok Pesantren Al-Ikhwan ini.

2) Agama

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan dapat memberikan gambaran bahwa dalam tinjauan manajemen strategik pengamatan dan analisis terhadap lingkungan dalam hal ini agama, kehidupan beragama dan keagamaan masyarakat sekitar memiliki pengaruh terhadap

kinerja organisasi. Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru adalah organisasi hidup dalam sistem yang selalu saling berhubungan dan saling mempengaruhi sehingga untuk mempertahankan eksistensinya tersebut, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan eksternal organisasi, memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang (akdon). Itu sebabnya, sebelum Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru didirikan yang pertama kali dilakukan oleh pendirinya Buya TM. Busra adalah dengan melakukan pengamatan dan analisis lingkungan yang bertujuan untuk mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Salah satunya dengan melihat latar belakang kehidupan beragama masyarakat sekitar, apakah terdapat dapat menjadi peluang dan kekuatan, atau justru menjadi tantangan dan ancaman.

Statmen di atas sejalan dengan pendapat Agustinus Sri Wayhuni bahwa pengamatan dan analisis lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategik dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu :

- (1) bahwa organisasi tidak berdiri sendiri (terisolasi), akan tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidak mampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi, dan (2) pengaruh lingkungan yang sangat

rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan (Agustinus Sri Wahyudi, 2013).

Kehidupan beragama dan keagamaan masyarakat Muslim di Kota Pekanbaru khususnya dan masyarakat Muslim di Provinsi Riau umumnya yang sudah dikenal sebagai masyarakat agamis, dan etnis Melayu dikenal identik dengan Islam, di satu sisi adalah peluang dan kekuatan, namun di sisi lain menjadi tantangan dan ancaman dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren al-Munawarah Kota Pekanbaru Provinsi Riau.

3) Sosial Ekonomi

Berdasarkan data dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa tahap awal dalam penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam diawali dengan melakukan pengamatan dan analisis lingkungan eksternal yang mencakup agama, sosial dan ekonomi yang berdampak pada maju mundurnya Pondok Pesantren berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan eksternal organisasi, memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang.

b. Pengamatan dan Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah kondisi internal organisasi yang meliputi sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber dana organisasi, elemen-elemen dan unsur-unsur organisasi, kelemahan-kelemahan maupun

kekuatan-kekuatan organisasi. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi, memahami peluang dan tantangan internal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang (Akdon). Adapun lingkungan internal dalam pembahasan ini mencakup: Sumber Daya Manusia (SDM), sumber dana, sarana dan prasarana.

a. Sumber Daya Manusia (Pimpinan/ Pengelola, Guru dan Pegawai)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, penulis menemukan bahwa manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan dalam meningkatkan mutu Sumberdaya Manusianya dapat dilihat dari upaya pimpinan Pondok Pesantren Al-Ikhwan untuk mendorong para guru untuk melanjutkan pendidikannya baik ke jejang sarjana maupun pasca sarjana. Bahkan pihak pondok pesantren Al-Ikhwan juga menyediakan beasiswa khusus untuk guru-guru yang ingin melanjutkan pendidikannya di Ma'had Aly Al-Ikhwan dengan beberapa syarat dan ketentuan khusus. Dapat dilihat pada Tahun Ajaran 2024-2025 dalam hal kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren mengalami peningkatan dari segi profesionalisme guru berdasarkan klasifikasi pendidikan, demikian juga halnya keadaan pegawai dan karyawan mengalami peningkatan dari segi kuantitas.

b. Penjaringan Santri

Penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam dari pengamatan dan analisis lingkungan internal, dalam hal santri/ siswa, di mana sesuai dengan keinginan, cita-cita dan komitmen pendiri, pimpinan/ pengelola Pondok Pesantren, bahwa santri yang menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan adalah santri pilihan yang sudah disaring melalui standar tes yang ditentukan sehingga kualitasnya dapat dijaga dan dikembangkan dengan baik. Selama menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhwan para santri dilarang membawa Handphone karena dikhawatirkan akan memberi pengaruh yang kurang baik jika santri belum mampu menjaga diri dalam penggunaan alat komunikasi tersebut. Adapun kebutuhan untuk berkomunikasi dengan orang tua, maka para santri akan difasilitasi melalui Handphone asatidz wali asrama dan pengasuh. Keadaan, situasi dan kondisi demikian diharapkan akan mendorong para santri/ siswa untuk giat belajar dan menimba ilmu agama selama berada di Pondok Pesantren ini demikian juga halnya dengan para orangtua/ masyarakat Kota Pekanbaru dan sekitarnya yang berkeinginan agar anak-anaknya dalam belajar dan menimba ilmu agama di Pondok Pesantren ini tidak merasa terbebani beban pikiran karena kekhawatiran kondisi anaknya di Pesantren.

Keadaan, situasi dan kondisi di atas yang menjadikan Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru banyak diminati oleh masyarakat untuk memasukkan anak-anaknya belajar dan menimba ilmu agama. Bahkan, Pondok Pesantren ini sejak masa didirikannya, telah berusia 36 tahun telah

memiliki alumni sekitar 2.000 orang yang tersebar di daerah Provinsi Riau, Riau Kepulauan, Sumatera Barat dan Jambi. Bahkan jumlah santri yang belajar di Pondok Pesantren ini dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pada Tahun Ajaran 2019-2020 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 480 orang, pada Tahun Ajaran 2020-2021 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 523 orang, pada Tahun Ajaran 2021-2022 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 540 orang, pada Tahun Ajaran 2022-2023 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 580 orang, pada Tahun Ajaran 2023-2024 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 610 orang santri/ siswa, dan pada Tahun Ajaran 2024-2025 jumlah santri/ siswa tercatat sebanyak 621 orang.

c. Sarana dan Prasarana

Penerapan manajemen strategik Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan pendidikan Islam dari pengamatan dan analisis lingkungan internal, dalam hal sarana dan prasarana pendidikan, sangat penting bagi kelangsungan kegiatan pendidikan di Pondok Pesantren ini, dengan kegigihan dan ketekunan pendiri, pengasuhnya, dan pengelola, sarana dan prasarana pendidikan Pondok Pesantren terus diupayakan untuk dapat diingkatkan, baik melalui swadaya maupun bantuan dari masyarakat dan instansi terkait sehingga dari tahun ke tahun mengalami banyak perkembangan dan peningkatan yang cukup signifikan.

2. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Perumusan Strategi

a. Merumuskan Visi, Misi dan Tujuan Pembelajaran

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang bertujuan untuk *tafaqquh fiddin* (memahami agama) dan membentuk moralitas umat melalui pendidikan. Sampai sekarang, pesantren pada umumnya bertujuan untuk belajar agama dan mencetak pribadi Muslim yang *kaffah* yang melaksanakan ajaran Islam secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan *tafaqquh fiddin* dan mencetak kepribadian Muslim yang *kaffah* dalam melaksanakan ajaran Islam didasarkan pada tuntunan al-Qur'an dan Sunnah Nabi SAW., di mana Nabi merupakan top model dan guru imajiner bagi pesantren menurut istilahnya Abdurrahman Mas'ud. Tujuan ini adalah tujuan pokok dalam setiap pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang teguh menjaga tradisi ulama *Salaf al-Shalih* dan Wali Songo yang diyakini bersumber dari Rasulullah SAW. Dengan begitu Islam akan bertahan dan berkembang dalam masyarakat, khususnya di Indonesia. Adapun mengenai tujuan-tujuan khusus, masing-masing pesantren juga mempunyai tujuan khusus yang tergantung dengan pengasuhnya. Misalnya tujuan mencetak para *huffadz* (penghapal al-Qur'an), mencetak para *fuqaha'* (ahli fiqh), dan mencetak para ahli bahasa Arab.

Tujuan pendidikan Islam adalah idealitas cita-cita yang mengandung nilai-nilai Islami yang hendak dicapai dalam proses pendidikan yang berdasarkan ajaran Islam secara bertahap, karena Islam menghendaki bahwa manusia dididik supaya ia mampu merealisasikan tujuan hidupnya sebagaimana yang telah digariskan oleh Allah, yaitu beribadah kepadaNya sebagaimana dijelaskan dalam QS. al-Dzariyat ayat 56 : وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا :

لِيَعْبُدُونَ (Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku). Oleh karena itu, di antara orang muslim harus ada yang tidak mempelajari sekedaranya saja, tetapi harus mempelajarinya secara luas dan dalam sebagaimana ditegaskan dalam QS. al-Taubah ayat 122:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

“Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara kalian beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali (dari perang) supaya mereka dapat menjaga dirinya.” (QS. al-Taubah : 122).

Tujuan pendidikan Islam adalah pengembangan nilai-nilai Islami yang hendak diwujudkan dalam pribadi manusia didik pada akhir dari proses tersebut. Dengan istilah lain, tujuan Pendidikan Islam menurut HM. Arifin adalah perwujudan nilai-nilai Islami dalam pribadi manusia didik yang diikhtisarkan oleh pendidik muslim melalui proses yang terminal pada hasil (produk) yang berkepribadian Islam yang beriman, bertaqwa dan berilmu pengetahuan yang sanggup mengembangkan dirinya menjadi hamba Allah yang taat. Tujuan pendidikan Islam menurut Buya Busra sebagaimana tertuang dalam visi dan misi Pondok Pesantren Al-Ikhwan di atas sejalan dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagaimana dirumuskan dalam dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 ditegaskan sebagai berikut :

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (UU Nomor 20 tahun 2003)

Fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yang merupakan regulasi pendidikan Islam dalam mengakomodir tuntutan pengakuan terhadap sistem pendidikan yang selama ini sudah tumbuh dan berkembang dalam kehidupan masyarakat Indonesia jauh sebelum kemerdekaan (Mahmud Yunus, 2003), yaitu sistem pendidikan pesantren dan madrasah sebagai ciri khas lembaga pendidikan Islam tradisional sekaligus pendidikan tertua khas Indonesia (*indigenous*). Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam merupakan sumber inspirasi yang tidak pernah kering bagi para pencita ilmu dan peneliti yang berupaya mengurai anatominya dari berbagai dimensi. Dari kawahnya, sebagai obyek studi telah lahir doktor-doktor dari berbagai disiplin ilmu, mulai dari antropologi, sosiologi, pendidikan, politik, agama dan lain sebagainya sehingga pesantren sebagai sistem pendidikan Islam di negeri ini kontribusinya tidak kecil bagi pembangunan manusia seutuhnya.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah difahami bahwa tujuan, visi dan misi serta fungsi pendidikan pesantren menurut Buya Busra sebagaimana juga pendapat para ahli pendidikan Islam adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada

Allah, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat seperti Rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW., mampu berdiri sendiri bebas dan teguh dalam berkepribadian, menyiarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat, dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian yang dituju ialah kepribadian Muslim yang kaffah, bukan sekadar Muslim biasa.

b. Merumuskan Kebijakan

Berdasarkan uraian ini dapatlah diketahui bahwa dalam mencapai apa yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren, tahap berikutnya yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren dalam pengembangan pendidikan Islam adalah merumuskan dan menetapkan strategi : (1) meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) (ustadz/ guru dan pegawai), (2) membenahi system pendidikan dan kurikulum pesantren (*tafaqquhu fiddin*) dengan memaksimalkan model pendidikan yang holistik integrative, dan program unggulan (*takhassus*) untuk menghasilkan lulusan yang berakhlakul karimah dan berkarakter Islami, beriman dan bertaqwa (IMTAQ) serta menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), (3) memaksimalkan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris aktif bagi santri/ siswa, (4) modernisasi dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi, (5) membangun kemitraan dan kerjasama dengan pemerintah daerah, instansi

terkait dan masyarakat, dan (6) melakukan novasi/ terobosan dalam berbagai program penguasaan keterampilan (*life skill*).

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang, strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi organisasi berkaitan dengan:

- (1) bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi, (2) bagaimana organisasi akan memberikan fokus perhatian pada pelanggan, (3) bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan serta segi-segi lainnya, dan (4) bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2013).

Perumusan strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Perumusan strategi meliputi menentukan visi dan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan:

- (1) menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan, (2) mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran, (3) menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

3. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Implementasi Strategi

Dengan menghadirkan 6 (enam) satuan pendidikan dibawah naungan Pondok Pesantren Al-Ikhwan dan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan pemerintah untuk masing-masing satuan pendidikan dapat membuktikan bahwa penerapan sistem pendidikan adalah bukti penerapan manajemen strategik yang baik dalam mengembangkan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru ini. Penerapan ini dapat dilihat dari:

- a. Penerapan Sistem Pendidikan
- b. Penerapan Kurikulum Pendidikan
- c. Penerapan Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar
- d. Penerapan Kultur Pembelajaran Pesantren

Berdasarkan data yang didapatkan dari uraian hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang penulis dapatkan dari penerapan manajemen strategik dari penerapan sistem pendidikan yang terkelola dengan baik, pengorganisasian integrasi kurikulum yang rapi, pengaturan jadwal kegiatan harian, mingguan, bulanan dan tahunan, serta penerapan kultur pesantren yang kental dan mengakar di pondok pesantren Al-Ikhwan kota Pekanbaru dapat difahami bahwa penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam sangat baik

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya

secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4. Penerapan Manajemen Strategik Pada Tahapan Evaluasi dan Pengendalian (*Control Strategi*)

Beberapa tahapan yang dilakukan dalam hubungannya dengan pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi dalam penerapan manajemen strategik di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dalam pengembangan Pendidikan Islam, mencakup : (1) menerapkan peraturan, adab dan etika santri/ siswa, (2) menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru, (3) rapat/ pertemuan pimpinan/ pengasuh, guru mingguan (*briefing*), (4) menyusun laporan bulanan dan (5) menyusun laporan tahunan.

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas organisasi dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para pimpinan di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan (Amirullah Haris dan Budiyono, 2010).

Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebaliknya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian organisasi diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan (Hari Purnomo, Setiawan dan Zulkiefli Manysah,

2014). Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat (Tedjo Tripomo, 2014).

Sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa tujuan komunikasi dan rapat koordinasi adalah : (1) untuk melakukan analisa dan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan program, (2) mengkoordinasikan pelaksanaan program, (3) merumuskan langkah pemecahan masalah yang timbul selama pelaksanaan kegiatan program, dan (4) pengendalian dan konsolidasi rencana kerja tindak lanjut dan lima, penyampaian informasi terkini.

Uraian ini sejalan dengan pendapat Handoko yang menyatakan bahwa laporan adalah sarana komunikasi atasan dengan bawahan, di mana pihak bawahan menginformasikan berbagai kegiatan dan masukan terhadap suatu permasalahan dengan membuat laporan. Sedangkan pimpinan memperoleh data dan informasi kemudian mengolahnya, dikembangkan dan digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan serta perencanaan lebih lanjut. Selain itu dapat pimpinan dapat memberikan penilaian terhadap permasalahan dan kinerja bawahnya. Laporan sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh atasan. Laporan adalah alat paling tepat mempertanggungjawabkan kepercayaan dan wewenang yang diterima bawahan. Laporan berisi informasi faktual, rasional, argumentatif, serta obyektif. Karenanya laporan sebagai sumber informasi yang penting dalam pengambilan keputusan manajerial. Laporan memberikan

informasi penting, karena hal tersebut, laporan dapat digunakan sebagai sumber pertimbangan pengambilan kebijakan atau keputusan.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru dapat dilihat dari 4 (empat) tahapan :

1. Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan mencakup : (1) pengamatan dan analisis lingkungan eksternal, yang meliputi geografis, agama, sosial, budaya dan ekonomi, dan (2) pengamatan dan analisis lingkungan internal, terdiri dari : Sumber Daya Manusia (SDM) (pimpinan, pengelola, guru dan pegawai), santri/ siswa, sumber dana, sarana dan prasarana. Namun terdapat titik lemah pada tenaga sumberdaya manusia yang kurang maksimal dan kurang tersedianya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai.
2. Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru pada tahapan perumusan strategi, mencakup : (1) merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, dan (2) merumuskan dan menetapkan strategi, arah dan kebijakan.
3. Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru pada tahapan implementasi strategi, mencakup : (1) penerapan sistem pendidikan, (2) penerapan

kurikulum pendidikan, (3) penerapan jadwal kegiatan pembelajaran, (4) penerapan kultur pembelajaran, dan (5) penerapan metode pembelajaran.

4. Penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru pada tahapan evaluasi dan pengendalian strategi, mencakup : (1) menerapkan peraturan, adab dan etika santri/ siswa, (2) menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru, (3) melakukan komunikasi dan rapat koordinasi (*briefing*), (4) menyusun laporan bulanan, dan (5) menyusun laporan tahunan. Namun ditemukan titik lemah pada sisi penerapan kedisiplinan tenaga pengasuh yang bertugas pada pengawasan santri di asrama.

B. Saran-saran

Di akhir penulisan tesis ini, penulis menyampaikan saran-saran kepada pimpinan/ pengelola dan guru Pondok Pesantren Al-Ikhwan Pekanbaru agar:

1. Terus melanjutkan perjuangannya dalam menerapkan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam dengan tidak mengabaikan pentingnya menjalin hubungan baik, komunikasi, kerja sama dan mitra dengan masyarakat sekitar, tokoh agama (ulama) dan instansi pemerintah terkait.
2. Lebih maksimal dalam perencanaan pembangunan fasilitas serta sarana dan prasarana dengan menentukan skala prioritas agar lebih efektif. Dan mengupayakan bantuan-bantuan pembangunan dari pemerintah daerah maupun kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang ada di sekitar Pondok Pesantren Al-Ikhwan

3. Membuat aturan tertulis mengenai aturan wajib belajar (melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi) untuk tenaga pendidik dan kependidikan yang belum sarjana baik dengan memperbanyak kuota beasiswa Yayasan, maupun mencari link kerjasama untuk mendapatkan beasiswa dari lembaga-lembaga yang tersedia di daerah, baik pada jalur pemerintah daerah, perusahaan-perusahaan sekitar, maupun menjalis kerjasama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Riau.
4. Memfasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam rangka meningkatkan skill dan kemampuan sesuai bidang yang diamanahkan kepadanya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, dkk. (Editor), Irwan. *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, (Yogyakarta : Sekolah Pascasarjana UGM, 2010).
- Abrasyiy, Muhammad Athiyah al-. *Ruh al-Tarbiyah wa al-Ta'lim*, (Saudi Arabia : Dar al-Ihya', tt).
- Arikunto, Soeharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta PT. Rineka Cipta, 2012).
- Asrohah, Hanun. *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2011).
- Assegaf, Abdurrahman. *Pendidikan Islam di Indonesia*, (Yogyakarta: SUKA Press, 2014).
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam dan Modernisasi Menuju Millennium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana, 2011).
- _____. *Esei-esai Intelektual Muslim & Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2015).
- Depag RI, Tim Penyusun. *Direktori Pesantren*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyyah dan Pesantren Departemen Agama RI, 2007).
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kiai)*, (Jakarta; LP3ES, 2000).
- Fathoni, M. Kholid. *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional (Paradigma Baru)*, (Jakarta: Depag RI, 2015).
- Ghazali, Bahri. *Pondok Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2012).
- Gunawan, Ari. *Kebijakan-Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2015).
- Hamalik, Oemar. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014).

Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: UMM Press, 2014).

Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Yakarta : Rinneka Cipta, 2015).

_____, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia : Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta :, PT. Grafindo Persada, 2010).

Idris, “Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kec. Pasir Penyu Kab. Indragiri Hulu (Studi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Non Formal),” Tesis, (Pekanbaru : Program Pascasarjana UIN Suska Riau, 2013).

Jalal, Abdul Fattah. *Min al-Usuli al-Tarbawiyah fi al-Islam*, (Mesir: Darul Kutub Misriyah, tt).

Karim al-Bastani dkk, *al-Munjid fi al-Lughat wa al-‘Alam*, (Beirut : Dar al-Masyriqi, 1tt).

Karni, Asrori S. *Etos Kerja Kaum Santri; Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan Media Utama, 2009).

Kemendiknas RI, Tim Penyusun. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang (SISDIKNAS)*, (Bandung : Penerbit Citra Umbara, 2007).

Kusuma, Nana Sudjana dan Ahwal. *Proposal Penelitian di Perguruan Tinggi* (Bandung: Sinar Baru Algasindo, 2000).

Langgulung, Hasan. *Manusia dan Pendidikan ; Suatu Analisa Antara Psikologi Dan Pendidikan*, (Jakarta : Pustaka al-Husna, 2006).

Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren : Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 2007).

Majid, Abdul. *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012).

Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014).

- Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2013).
- Mas'ud, Abdurrahman. *Sejarah dan Budaya Pesantren: Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Semarang :, Pustaka Pelajar, 2012).
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta : Rinneka Cipta, 2013).
- Mulyasa, E. *Kurikulum Yang Disempurnakan: Pengembangan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014).
- Munib, Achmad. *Ilmu Pendidikan*, (Semarang: Unes Press, 2014).
- Murni, Veithal Rivai dan Sylviana. *Education Manajement, Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009).
- Nahlawi, Abdur Rahman al-. *Pendidikan Islam di Rumah Sekolah dan Masyarakat*, Terj. Shihabuddin, (Yakarta ; Gema Insani Press, 2015).
- Nasir, H.M. Ridwan. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal; Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).
- Noor Mahpuddin, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2014).
- Patton, Michael Quin. *Qualitative Evolution and Reasearch Methode*, (Newbury Park : Sage Publication, 2010).
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2012).
- Qomar, Mujamil. *Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam; Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2014).
- Raharjo, M. Dawam. *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 2015).
- _____. *Perkembangan Masyarakat dalam Perspektif Pesantren; Pergaulan Dunia Pesantren : Membangun dari Bawah*, (P3M, Jakarta, 2015).
- Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2014).

- Saridjo, dkk, Marwan. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 2012).
- Silalahi, Gabriel Amin. *Metode Penelitian dan Study Kasus* (Sidoarjo: CV. Citra Media, 2013).
- Siraj, Sa'id Aqiel. *Pesantren Masa Depan*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 2010).
- Soekanto, Soerjono. *Penelitian Hukum Normatif*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013).
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*, (Jakarta ; LP3ES, 2009).
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Pesantren*, (Jakarta : LP3ES, 2009).
- Syaodih, Nana. *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012).
- The Team, *The New Oxford Illustrated Dictionary*, (Oxford : Oxford University Press, 2012).
- Tontowi, Ahmad. *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, (Semarang : Pustaka Rizqi Putra, 2013).
- Yunus, Mahmud. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Bina Aksara, 2012).
- Zais, Robert S. *Curriculum Principles and Foundatoin*, (New York: Harper & Row Publisier).
- Ziemek, Mamfred. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, tt).
- Zubar, Anton Bakker dan Achmad Charis. *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Yogyakarta : Kanisius, 2012).
- Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakata: Penerbit Bumi Aksara, 2010).