

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan Islam di Indonesia memiliki peran yang sangat fundamental dalam membentuk identitas bangsa yang religius dan berakhlak mulia. Sebagai negara dengan mayoritas penduduk Muslim, pendidikan Islam menjadi pilar penting dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan dan moral dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu lembaga pendidikan Islam tertua dan paling berpengaruh adalah pesantren. Pesantren tidak hanya menjadi tempat belajar ilmu agama, tetapi juga menjadi pusat pembentukan karakter, di mana generasi muda dilatih untuk memahami dan mengamalkan ajaran Islam dengan penuh kesungguhan. Melalui pesantren, tradisi pendidikan Islam di Indonesia terus terjaga, mewariskan nilai-nilai etika, kedisiplinan, dan ketakwaan yang kokoh dalam masyarakat.

Pondok pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang berfokus pada pengajaran ilmu agama Islam serta pembinaan karakter dan moral. Pesantren menjadi pusat pembelajaran di mana santri tinggal dan belajar bersama dalam lingkungan yang mengedepankan nilai-nilai religius. Dengan tujuan menciptakan individu yang berpengetahuan luas dalam aspek keagamaan sekaligus memiliki kepribadian yang kuat, pondok pesantren memainkan peran penting dalam pembangunan moral dan sosial masyarakat. Perkembangan pesantren di tanah air berkembang sesuai dengan zaman, dan jika pada awalnya hanya terfokus dalam ilmu agama saja karena tujuan utamanya

adalah cetak ulama. Tetapi waktu berikutnya menuntut pesantren untuk berbenah diri dan memperbaharui kurikulumnya dan pada akhirnya bukan ilmu agama saja yang diberikan tetapi juga ilmu pengetahuan umum (Nasution, 2019).

Umat Islam tampak bersemangat dalam mendukung kemajuan pondok pesantren. Kegiatan yang dilaksanakan tidak hanya terbatas pada ibadah, tetapi juga meluas ke bidang pendidikan dan sosial kemasyarakatan. Hampir semua pondok pesantren kini menyelenggarakan taman pendidikan Al-Qur'an (TPA), bahkan ada juga yang mendirikan usaha seperti wartel dan yayasan kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk memakmurkan pondok pesantren telah mendekati pengoptimalan fungsi pesantren sebagai pusat pendidikan dan pelayanan sosial.

Manajemen strategi merupakan pendekatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya organisasi secara sistematis dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam dunia pendidikan, penerapan manajemen strategi sangat diperlukan agar lembaga dapat merespons tantangan eksternal dan internal dengan lebih baik. Strategi ini melibatkan perencanaan program, pengaturan sumber daya, dan pengawasan pelaksanaan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja keseluruhan organisasi. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi

peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan sebuah lembaga (Sudiantini, 2022).

Manajemen strategi yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek perencanaan dan pengelolaan sumber daya organisasi secara keseluruhan, tetapi juga pada elemen yang berperan penting dalam mencapai tujuan jangka panjang tersebut, yaitu sumber daya manusia (SDM). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menyatukan orang dan organisasi sehingga kebutuhan masing-masing terpenuhi. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi (Rahardjo, 2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat, tetapi juga termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal bagi pencapaian visi dan misi pondok pesantren.

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang berfokus pada identifikasi tujuan organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta penentuan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, yang tergolong dari Analisis Strategi, Perencanaan Strategi, Pemilihan Strategi (Abdullah, 2023).

Dalam konteks pendidikan Islam, seperti di pondok pesantren, formulasi strategi harus mempertimbangkan visi dan misi pesantren, nilai-nilai agama, dan kebutuhan masyarakat. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sering digunakan untuk membantu pesantren

memahami keunggulan dan kekurangannya, sekaligus melihat peluang dan tantangan yang dihadapi. Proses ini melibatkan partisipasi dari pemimpin pesantren, pengajar, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan strategi yang dirumuskan relevan dan aplikatif dalam meningkatkan kualitas pendidikan, pembinaan karakter, dan layanan sosial pesantren.

Dalam formulasi strategi, pesantren dapat mengembangkan program-program inovatif yang mengintegrasikan pendidikan agama dengan keterampilan hidup dan pengetahuan umum. Hal ini mencakup pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, pelatihan bagi tenaga pengajar, serta kolaborasi dengan institusi lain untuk memperluas cakupan pendidikan. Strategi juga dapat difokuskan pada pengelolaan sumber daya secara efisien, baik dalam hal keuangan, infrastruktur, maupun sumber daya manusia. Dengan formulasi yang matang, pondok pesantren dapat memastikan bahwa seluruh program dan kebijakan berjalan selaras dengan tujuan jangka panjang, menjadikan pesantren sebagai pusat pendidikan yang unggul dalam mencetak generasi yang berilmu, berkarakter, dan berdaya saing di era mode. Formulasi meletakkan tingkat kepercayaan penuh terhadap pengendalian internal, akibatnya formulasi hanya sedikit melakukan pengujian substansif (Sitorus, 2023).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja (Silaen, dkk. 2021). Kinerja karyawan yang baik sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan manajemen strategi dengan kebijakan pelatihan dan pengembangan SDM. Program pelatihan yang

dirancang dengan strategi yang tepat dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mengurangi tingkat kesalahan kerja, dan meningkatkan kecepatan serta kualitas layanan yang diberikan. Semua ini secara kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar.

Peningkatan kompetisi di dunia pendidikan, terutama di lingkungan pondok pesantren, menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis. Pondok pesantren, sebagai institusi pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama tetapi juga nilai-nilai moral dan sosial, memerlukan karyawan yang kompeten dan berdaya saing. Namun, tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan seringkali terkait dengan keterbatasan fasilitas pelatihan, kurangnya motivasi, serta kurangnya strategi pengembangan yang berkelanjutan.

Diniyyah Training Centre (DTC) merupakan sebuah lembaga training milik Pondok Pesantren Perguruan Diniyyah Puteri Padang Panjang, Didirikan pada tanggal 29 desember 2004 silam, yang semula hanya untuk melayani kebutuhan training internal santri dan karyawan, tahu-tahu dalam perjalanannya melakukan ekspansi ke luar institusi untuk berbagi motivasi dan pengalaman. DTC, juga telah melayani dan bekerja sama dengan ratusan kampus, lembaga pendidikan, sekolah tinggi ilmu kesehatan, Sekolah Tinggi Agama dan lainnya. DTC, mengokohkan keberadaannya sebagai lembaga training yang fokus berdiri di dua segmen, yakni segmen pendidikan dan segmen perusahaan. Tidak sekedar kata-kata, DTC adalah pelaku atau praktisi yang mengaplikasikan

manajemen perusahaan di internalnya dan juga praktisi pendidikan yang menjadikan Diniyyah Puteri sebagai model perubahan yang telah dilakukan.

Pondok Pesantren Diniyyah Puteri Padang Panjang merupakan lembaga pendidikan Islam khusus putri yang telah mencapai status internasional, dikenal hingga mancanegara atas komitmennya dalam mengembangkan pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman.

Untuk meningkatkan dan menjaga kualitas kinerja dan pelayanan, pondok pesantren ini memahami pentingnya peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Dengan pelatihan yang tepat, para karyawan dapat memperkuat kemampuan profesional dan keterampilan yang relevan untuk mendukung visi pesantren dalam menghadirkan pendidikan berkualitas dan berbasis akhlak mulia. Langkah ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat pondok pesantren dalam menghadapi tantangan global dan mempertahankan reputasinya di kancah internasional.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah penerapan manajemen strategi yang efektif, seperti yang dilakukan oleh Diniyyah Training Center (DTC). Dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas mereka. Dengan pendekatan manajemen strategis, DTC diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan pondok pesantren dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan modern.

Pelatihan dan pengembangan yang terencana memungkinkan karyawan untuk memahami peran mereka dengan lebih baik dan bekerja secara lebih

efisien. Hal ini juga mendukung penciptaan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif, di mana karyawan didorong untuk memaksimalkan potensi mereka. Dengan begitu, manajemen strategi yang baik harus mencakup program pelatihan yang berkelanjutan dan relevan dengan visi dan misi pondok pesantren.

Penelitian mengenai formulasi strategi dalam peningkatan kinerja karyawan atau pengurus pada pondok pesantren telah banyak dilakukan, karena pentingnya fungsi ini dalam membentuk efektivitas dan kualitas pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya mengkaji bagaimana pondok pesantren melakukan pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kinerja karyawannya.

Dalam penelitian yang ditulis oleh (Adha, 2022) dalam penelitian tersebut manajemen strategi dalam pesantren melibatkan tahap perumusan, implementasi, dan evaluasi yang membantu pesantren beradaptasi dengan perubahan eksternal, termasuk tantangan dari lingkungan industri di sekitar mereka. Kepemimpinan kiai, yang menekankan pada pembinaan spiritual dan pengembangan profesional, terbukti mendorong motivasi dan dedikasi tenaga pendidik, meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru.

Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu terutama pada fokus dan objek kajian dalam manajemen peningkatan kinerja karyawan di pesantren. Penelitian sebelumnya umumnya berpusat pada *peran pemimpin* atau kiai

dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan karyawan melalui kepemimpinan yang inspiratif dan motivasional.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada peran lembaga pesantren, khususnya Diniyyah Training Centre (DTC), yang secara langsung memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan internal pondok pesantren. Pendekatan ini menekankan pentingnya institusi dalam menciptakan program pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan, bukan hanya bergantung pada figur pemimpin, sehingga menghasilkan manajemen yang lebih terintegrasi dan profesional.

Dengan pendekatan ini, DTC berfungsi tidak hanya sebagai pusat pendidikan bagi santri tetapi juga sebagai fasilitator peningkatan kompetensi profesional karyawan, sehingga mendukung pencapaian visi pesantren secara menyeluruh. Strategi ini menunjukkan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pesantren, yang jarang diterapkan pada pesantren tradisional dan memberikan nilai tambah dalam konteks modernisasi lembaga pendidikan berbasis agama.

Dengan memahami strategi manajemen yang efektif, pengelola pesantren diharapkan dapat menciptakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat budaya kerja berbasis nilai-nilai keislaman.

Penelitian ini menjadi salah satu urgensi karena dengan modernisasi dan perubahan kebutuhan pendidikan, lembaga pesantren tidak lagi hanya dituntut untuk mengembangkan kemampuan santri, tetapi juga memperhatikan

peningkatan profesionalisme dan kompetensi para karyawannya. Tanpa adanya formulasi strategi yang efektif untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, pesantren akan kesulitan dalam menjaga kualitas pelayanan dan operasional yang profesional.

Penelitian ini penting karena menawarkan perspektif baru, yaitu peran lembaga pesantren melalui Diniyyah Training Centre (DTC) sebagai fasilitator utama dalam meningkatkan kapasitas karyawan. Hal ini berbeda dari pendekatan konvensional yang umumnya berfokus pada peran pemimpin pesantren secara individual. Penelitian ini menjadi relevan dalam konteks perkembangan pendidikan berbasis pesantren, di mana institusi yang adaptif dan berdaya saing tinggi diperlukan untuk menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan kebutuhan masyarakat.

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana proses penentuan arah dan tujuan DTC dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah Puteri?
2. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal dapat membantu DTC dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah Puteri?
3. Bagaimana langkah-langkah strategis yang dapat dirumuskan oleh DTC dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah Puteri?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui proses penentuan arah dan tujuan DTC dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah Puteri.
2. Untuk mengetahui analisis lingkungan internal dan eksternal dapat membantu DTC dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah Puteri.
3. Untuk mengetahui langkah-langkah strategis yang dapat dirumuskan oleh DTC dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Perguruan Diniyyah Puteri Padang Panjang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **a. Secara Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat khususnya bagi penulis, umumnya untuk seluruh mahasiswa Manajemen Dakwah khusus mengenai panduan manajemen strategi dalam pondok pesantren.

#### **b. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi bagi peneliti lainnya dan menjadi bahan acuan bagi mahasiswa Manajemen Dakwah, serta diharapkan menjadi bahan evaluasi dan inovasi bagi lembaga yang diteliti dalam penerapan manajemen strategi khususnya di lembaga pesantren.

## **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini memiliki kemiripan yang serupa dengan beberapa penelitian terdahulu. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu:

*Pertama*, Skripsi Vella Andriani Muplihah yang berjudul Manajemen Strategi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus (Studi Deskriptif Pondok Pesantren Al-Falah Kec. Banjaran Kab. Bandung). Hasil penelitian menemukan bahwa keputusan strategi Pondok Pesantren Al Falah adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif yang diformulasikan dalam strategi utama berupa pertumbuhan terkonsentrasi, berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternalnya, juga implementasi yang terkoordinir. Serta tingkat evaluasi strategi yang intensif sehingga inovasi dan pengendalian strategi selalu sesuai dengan tuntutan dan perubahan zaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi pada Pondok Pesantren AL-Falah telah dijalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja pengurus.

*Kedua*, skripsi Muhammad Agung Alfarizi (2021) yang berjudul Manajemen Strategi Pondok Pesantren Nurussalam Gunter Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Desa Gunung Terang Kecamatan Kalianda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pondok pesantren Nurussalam Gunter menerapkan tiga strategi dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya santrinya, yaitu dengan cara kaderisasi, penugasan dalam kegiatan, dan teladan. Kaderisasi dilakukan dengan cara memilih santri yang berprestasi kemudian diberikan kesempatan untuk meneruskan studi ke tempat

yang lebih layak, dalam hal ini adalah pondok pesantren Darussalam Gontor, setelah santri tersebut lulus, maka akan kembali ke pondok pesantren Nurussalam Gunter dan mengabdikan dirinya disana.

*Ketiga*, skripsi Niswatul Azizah (2020) yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah santri pondok pesantren Walisongo, sedangkan objeknya pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Walisongo Desa Sukajadi Kecamatan Bumiratu Nuban Kabupaten Lampung Tengah. Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Dari penelitian tersebut dapat diketahui pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Walisongo melalui beberapa tahapan yakni identifikasi kebutuhan, tujuan pengembangan, metode pengembangan, implementasi progra pengembangan dan evaluasi program pengembangan. kegiatan pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni santri. Metode yang digunakan adalah coaching yakni arahan langsung dari jajaran kepemimpinan dan kepengurusan pondok pesantren.

## **F. Landasan Pemikiran**

### **1. Landasan Teoritis**

Pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David adalah bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan (Yatminiwati, 2019).

Manajemen strategi kini menjadi bagian esensial dalam perusahaan untuk meningkatkan berbagai aspek yang mendukung kemajuan organisasi. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa masa depan perusahaan berjalan sesuai rencana atau untuk mencapai tujuan secara optimal. Pada intinya, strategi merupakan proses perencanaan dan pengelolaan yang diarahkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Strategi tidak hanya bertindak sebagai panduan yang memberikan arah, tetapi juga harus menunjukkan bagaimana pelaksanaan operasionalnya akan dilakukan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara atau metode untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya (Sudiantini, 2022: 5). Manajemen strategi melibatkan analisis menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang yang harus dimanfaatkan, serta ancaman yang mungkin dihadapi. Melalui analisis

ini, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan. Selain itu, manajemen strategi juga mencakup penetapan tujuan organisasi, alokasi sumber daya yang ada, dan pengoptimalan penggunaan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan strategis dengan efektif.

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manjerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian (Radjab, 2017).

Menurut Fred R David (2015:80) Manajemen strategi terdapat dari tiga proses tahapan berikut dibawah ini:

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses mendefinisikan arah dan tujuan organisasi dengan merancang rencana yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menentukan kekuatan dan kelemahan yang ada. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), formulasi strategi adalah langkah awal dalam proses manajemen strategi yang mencakup penetapan misi, tujuan, dan strategi untuk mencapai visi organisasi secara keseluruhan. Proses ini memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap posisi organisasi di pasar dan bagaimana sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai keunggulan

kompetitif. Evaluasi internal mencakup penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya manusia, infrastruktur, serta keunggulan kompetitif. Setelahnya, organisasi menetapkan sasaran strategis yang sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai utama, kemudian memilih strategi yang tepat, misalnya melalui penetrasi pasar, pengembangan produk, atau kerja sama strategis.

#### b. Implementasi Strategi

Implementasi manajemen strategi adalah tahap di mana rencana strategi yang telah disusun dalam proses formulasi diterapkan melalui tindakan yang konkret di seluruh bagian organisasi. Tahap ini melibatkan penerapan kebijakan, prosedur, dan alokasi sumber daya yang mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi strategi memerlukan dukungan dari berbagai elemen dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya, serta sistem pengukuran kinerja untuk memastikan langkah-langkah yang diambil tetap sejalan dengan tujuan strategis. Dalam implementasi, organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi antara tim berjalan dengan baik, karena keberhasilan implementasi seringkali bergantung pada pemahaman yang jelas dari seluruh anggota organisasi terhadap rencana strategi. Setiap departemen atau unit kerja harus mengetahui peran mereka dalam pencapaian tujuan strategis dan memiliki komitmen untuk menjalankannya. Tahap ini juga mengharuskan adanya kepemimpinan yang efektif dan keterlibatan semua

level manajerial untuk memotivasi karyawan serta memonitor kinerja secara berkala.

Menurut David (2016), implementasi strategi melibatkan berbagai proses, seperti pengembangan anggaran, pengembangan rencana operasional, serta alokasi sumber daya yang mendukung strategi yang telah dipilih. Selain itu, pemantauan dan evaluasi hasil implementasi juga penting untuk menyesuaikan strategi jika diperlukan, karena kondisi internal maupun eksternal dapat berubah selama proses berjalan.

#### c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam proses manajemen strategi, yang bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari strategi yang telah diterapkan. Proses ini melibatkan tinjauan mendalam terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi, serta mengukur sejauh mana kinerja yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi yang diimplementasikan belum optimal, organisasi perlu melakukan perbaikan yang diperlukan. Dalam konteks yang lebih luas, evaluasi strategi juga dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan terus memantau kinerja dan melakukan penyesuaian yang tepat, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan memastikan keberlanjutan dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, evaluasi strategi bukan hanya sekadar

menilai hasil, tetapi juga merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengembangan masa depan organisasi.

Menurut Fred R David (2015:114) Formulasi strategi merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen strategis, di mana organisasi merencanakan dan menentukan arah serta tujuan jangka panjangnya. Proses ini mencakup identifikasi peluang, tantangan, serta kekuatan dan kelemahan internal yang ada dalam organisasi. Untuk dapat melakukan Formulasi Strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana formulasi strategi membutuhkan data atau informasi dari analisis lingkungan (Abdullah, 2023).

#### 1. Analisis Lingkungan

Analisis strategi adalah tahap pertama dalam formulasi strategi yang bertujuan untuk memahami dan mengevaluasi posisi organisasi dalam lingkungan eksternal dan internalnya. Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan jangka panjang. Beberapa alat analisis yang digunakan dalam tahap ini meliputi analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), yang membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.

#### 2. Perencanaan Strategi

Setelah melakukan analisis, tahap selanjutnya adalah perencanaan strategi, di mana organisasi merumuskan langkah-langkah dan taktik yang akan diambil untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Perencanaan strategi mencakup penentuan berbagai inisiatif yang diperlukan untuk memanfaatkan kekuatan, mengurangi kelemahan, dan mengatasi ancaman atau memanfaatkan peluang yang ditemukan selama tahap analisis. Pada tahap ini, organisasi harus menyusun rencana aksi yang jelas, termasuk penetapan tujuan spesifik, alokasi sumber daya, dan jadwal pelaksanaan. Dalam perencanaan strategi, penting untuk memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi eksekusi strategi, serta mempertimbangkan ketahanan dan fleksibilitas rencana.

### 3. Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi adalah tahap di mana organisasi memilih strategi terbaik dari beberapa alternatif yang telah direncanakan. Dalam tahap ini, organisasi mengevaluasi berbagai opsi berdasarkan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta potensi risiko dan imbalan dari masing-masing alternatif. Pemilihan strategi memerlukan analisis mendalam untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih tidak hanya realistis dan dapat dijalankan, tetapi juga dapat memberikan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Ini mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut selama periode waktu tertentu. Selain itu, kinerja juga bisa diartikan sebagai pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh sekelompok individu dalam sebuah

organisasi. Dengan kata lain, kinerja adalah kombinasi dari upaya individu dan kolaborasi tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Chatab (2007) kinerja seseorang dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan dukungan organisasi (*organizational support*). Kemampuan mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta keahlian yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Motivasi menjadi faktor pendorong internal yang sangat penting, karena individu yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja, penghargaan, pengakuan, maupun lingkungan kerja yang mendukung. Di sisi lain, dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, menciptakan budaya kerja yang positif, serta memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil atau sesuatu yang dicapai seseorang. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah apa yang dicapai pegawai karena lingkungan kerjanya atau peran atau posisinya dalam organisasi. Kinerja atau prestasi seseorang dapat diukur dengan kinerja kualitatif dan kuantitatif. Ini sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain tingkat tanggung jawab, kinerja juga dapat dinilai berdasarkan pendidikan individu, inisiatif, inspirasi, dan motivasi kerja. Hasil pekerjaan mereka memberikan umpan balik kepada manajer dan diri mereka sendiri sehingga mereka terus

melakukan pekerjaan mereka secara proaktif dan diharapkan dapat memberikan pekerjaan yang berkualitas (Pangestu, 2022).

Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam Perusahaan (Siagian, 2018).

Setiap organisasi menetapkan indikator kinerja sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauh mana individu atau tim berhasil dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Indikator kinerja ini berfungsi sebagai parameter yang mengukur dan mengevaluasi efektivitas kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. . Melalui indikator tersebut, organisasi dapat memonitor dan menilai keberhasilan suatu aktivitas atau proses dalam mencapai hasil yang diharapkan, serta mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

Menurut Kamus Manajemen tujuan kinerja (performance goals) adalah, keluaran terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Berdasarkan beberapa pemaparan tujuan kinerja diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalah harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah (Budiyanto, 2020).

## 2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan rangkaian pemikiran yang menjadi dasar utama dalam pelaksanaan penelitian. Ia berperan sebagai model yang mengaitkan berbagai teori yang relevan dengan perumusan masalah yang telah ditetapkan, sehingga memudahkan peneliti dalam membangun hubungan antara konsep dan variabel yang akan diteliti. Dengan adanya kerangka konseptual, penelitian memiliki panduan yang jelas dalam menghubungkan teori-teori yang mendasari masalah yang ingin dipecahkan.

Penelitian ini berfokus pada peran formulasi strategi yang diterapkan oleh Diniyyah Training Centre (DTC) dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Diniyyah. Melalui tahapan manajemen strategi yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, DTC merancang langkah-langkah yang mendukung peningkatan kompetensi dan produktivitas karyawan. Tahap formulasi melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi peluang serta tantangan, yang kemudian diikuti oleh penetapan tujuan strategis yang selaras dengan visi dan misi lembaga.

Dalam tahap implementasi, DTC melakukan pengorganisasian dan distribusi peran serta tanggung jawab yang jelas, yang melibatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan mereka memiliki keterampilan dan motivasi yang diperlukan. Terakhir, tahap evaluasi dilakukan melalui pemantauan dan pengukuran kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, seperti kepuasan pelanggan dan efektivitas operasional. Dengan pendekatan strategis ini, DTC tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan

kinerja karyawan, tetapi juga memperkuat kapasitas institusi dalam menghadapi tantangan pendidikan modern, sehingga mendukung pencapaian tujuan jangka panjang pondok pesantren.

Secara ilustratif, kerangka konseptual ini dapat digambarkan sebagai sebuah pola yang menghubungkan tahapan manajemen strategi dengan peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Bagan 1.1 Kerangka Konseptual



## G. Langkah-langkah Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Perguruan Diniyyah Puteri yang bertempat di Jalan Abdul Jl. Hamid Hakim No. 30, Kelurahan Pasar Usang, Kecamatan Padang Panjang Barat, Kota Padang Panjang, Sumatera

Barat 27116. Lokasi ini dipilih karena cocok dijadikan sebagai acuan pengelolaan pondok pesantren modern melalui lembaganya dalam hal peningkatkan sumber daya manusia, dan juga memudahkan penulis untuk mengumpulkan data.

## 2. Paradigma dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme, yang menekankan bahwa realitas sosial dibentuk oleh interaksi manusia dan dipahami melalui persepsi individu. Dalam paradigma ini, pengetahuan dianggap bersifat subjektif dan dibangun melalui pengalaman serta interpretasi orang-orang terhadap dunia di sekitar mereka.

Shymansky berpandangan bahwa konstruktivisme merupakan kegiatan yang memberikan kesempatan kepada siswa untuk secara aktif mengkonstruksi pengetahuannya, menemukan makna/arti terhadap informasi yang diterimanya dan menghasilkan ide/ gagasan dan kerangka pikiran yang telah terbentuk (Solichin, 2021). Dengan demikian, karena temuan dari proses penelitian ini merupakan hasil dari interaksi antara peneliti dengan yang diteliti.

Sedangkan pendekatan yang dilakukan oleh penulis adalah pendekatan kualitatif yang mana focus dari riset ini adalah untuk mengetahui dan memahami strategi yang digunakan oleh lembaga Diniyyah Training Centre dalam peningkatan kinerja karyawan pondok pesantrennya. Pendekatan ini memungkinkan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan pemahaman individu terkait pembagian tanggung jawab, otoritas, serta dinamika kerja dalam yayasan.

### 3. Metode Penelitian

Metode Penelitian ialah cara-cara berpikir dan berbuat yang dipersiapkan dengan sebaik-baiknya (hati-hati), kritis dalam mencari fakta, prinsip-prinsip untuk mengadakan penelitian dan untuk mencapai suatu tujuan penelitian (Sadiah, 2015). Metode ialah ajaran tentang metode-metode. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dikombinasikan dengan metodologi kualitatif.

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode penelitian studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi dalam konteks spesifik Pondok Pesantren Diniyyah Puteri. Studi kasus dipilih karena memungkinkan penggalian informasi yang komprehensif mengenai struktur, manajemen strategi, serta pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Pendekatan ini melibatkan pemanfaatan berbagai sumber data, seperti wawancara mendalam dengan pengurus dan karyawan, observasi langsung, serta analisis dokumen terkait. Tujuan dari variasi data ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai bagaimana lembaga menjalankan proses internalnya, mengelola fleksibilitas, menerapkan pendekatan partisipatif, dan melaksanakan pengembangan kompetensi serta evaluasi terhadap kinerja karyawan. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diidentifikasi berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di lembaga tersebut.

#### 4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah jenis data kualitatif yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana penulis sebagai instrumen kunci, data yang tidak berbentuk angka melainkan deskripsi, narasi, dan interpretasi dari subjek yang diteliti. Data ini dihasilkan dari interaksi sosial, wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang mencerminkan pandangan, persepsi, serta pemahaman mendalam mengenai Formulasi Strategi DTC dalam meningkatkan kinerja karyawan di pondok pesantren.

##### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data dari hasil informasi tertentu mengenai suatu data dari seseorang tentang masalah yang sedang akan diteliti oleh seorang peneliti (*sumber informan*) (Sadiah, 2015). Sumber data primer yang diperoleh dari informan hasil wawancara kepada pengurus lembaga DTC serta observasi objek.

##### b. Sumber Data Sekunder

Menurut Bungin, data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan (Rahmadi, 2011). Sumber data sekunder yang diperoleh dari objek atau sumber pendukung, seperti dokumen-dokumen dan data yang berkaitan dengan pondok pesantren.

#### 5. Informan/Unit Informasi

Informan adalah subyek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena/permasalahan yang diangkat dalam penelitian (Heryana,

2019). Dalam konteks penelitian ini, informan mencakup para pengurus lembaga Diniyyah Training Centre, serta staff yang bertanggung jawab atas pelaksanaan training di pondok pesantren.

Unit analisis merupakan seluruh hal yang diteliti untuk mendapatkan penjelasan secara ringkas mengenai keseluruhan unit yang dianalisis. Unit analisis juga bisa berupa individu, benda, peristiwa seperti aktivitas individu atau sekelompok orang sebagai subjek penelitian (Morisson, 2017) Dalam penelitian ini unit yang diperlukan penulis untuk memenuhi kebutuhan penelitian adalah diniyyah training centre (DTC), karena peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen strategi yang dilakukan sebuah lembaga untuk meningkatkan dan menjaga kinerja karyawan pada pondok pesantrennya.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ini merupakan langkah yang penting karena pada proses penelitian memiliki tujuan untuk mendapatkan data yang akurat, sehingga harus menggunakan teknik yang benar. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Observasi

Observasi merupakan secara langsung yang dilakukan oleh seorang peneliti mengenai fenomena-fenomena yang terjadi pada objek atau tempat yang ditelitinya (Sadiah, 2015). Observasi secara langsung yang dilakukan oleh penulis bisa diimplementasikan dengan cara mencatat data atau informasi yang berhubungan dengan pesantren atau mengenai strategi peningkatan kinerja karyawan dari pesantren tersebut. Menganalisis dan

mengamati secara langsung pengimplementasian dari strategi tersebut kepada objek penilitaannya yaitu para karya. Dengan observasi secara langsung, peneliti dapat memperoleh pandangan secara dan mendapatkan fakta atau bukti nyata terkait dengan objek penelitian.

b. Wawancara

Wawancara adalah proses pengumpulan informasi melalui proses interaksi tanya jawab antara dua orang atau lebih. Dalam tahap ini peneliti menyiapkan beberapa poin pertanyaan untuk diajukan atau ditanyakan kepada narasumber (Sadiah, 2015). Adapun dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara adalah dengan melakukan wawancara kepada pengurus atau pun staff Diniyyah Training Centre (DTC).

c. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan informasi berupa tulisan, lisan maupun gambar. Dalam penelitian ini teknik dokumentasi digunakan sebagai arsip peneliti untuk dilampirkan ke dalam skripsi (Sadiah, 2015). Dalam metode ini data diperoleh untuk mendukung penelitian dalam bentuk dokumentasi, seperti struktur pesantren, jadwal kegiatan, dan dokumentasi arsip atau dokumen pesantren

7. Teknik Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data kemudian melakukan penyusunan data sesuai dengan hasil di lapangan, agar mudah dalam memahami permasalahan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini adalah proses sistematis untuk menelaah, mengkoordinasikan, dan menginterpretasi data yang

dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumen. Adapun langkah untuk melakukan analisis sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Pada proses reduksi data, di lapangan dilakukan pencatatan dan merangkum data-data penting yang mampu mengupas tema permasalahan (Sadiah, 2015:93). Penulis menggunakan langkah analisis ini untuk proses pengumpulan data melalui pencatatan dan perangkuman data mengenai masalah yang penulis angkat.

b. Display

Display data yaitu mengklasifikasikan pada satuan-satuan analisis sesuai fokus dan aspek permasalahan yang diteliti, atau data yang banyak, laporan lapangan yang tebal, dengan sendirinya akan sukar melihat gambaran keseluruhan untuk mengambil kesimpulan yang tepat (Sadiah, 2015:93). Pada langkah ini penulis mengklasifikasikan data sesuai dengan fokus dan aspek permasalahan yang diteliti untuk mengambil kesimpulan.

c. Menimpulkan Data

Menyimpulkan data dan verifikasi dengan data-data baru yang memungkinkan mendapat keabsahan hasil penelitian (Sadiah, 2015:93). Langkah terakhir yang digunakan adalah menyimpulkan data keseluruhan dan verifikasi data agar penulis mendapat keabsahan dari hasil penelitiannya.