

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik Sebagai prespektif Analisis

1. Definisi dan Tujuan Manajemen Strategi

Secara etimologis, istilah manajemen strategis terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan strategis. Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengontrol" atau "menangani", khususnya dalam konteks pengendalian kuda. Istilah tersebut selanjutnya diadopsi ke dalam bahasa Prancis sebagai *ménagement* dan berevolusi dalam bahasa Inggris menjadi *management*, yang merujuk pada proses pengelolaan, pengaturan, pengarahan, dan pengendalian berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.¹ Sementara itu, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos*, gabungan dari *stratos* (militer) dan *ago* (memimpin), yang pada awalnya merujuk pada seni seorang jenderal dalam memimpin pasukan untuk meraih kemenangan.²

Dengan demikian, manajemen strategis dapat diartikan sebagai proses pengelolaan dan pengarahan seluruh sumber daya organisasi melalui perumusan strategi yang terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berfokus pada keberlanjutan. Definisi etimologis tersebut berfungsi sebagai dasar awal dalam memahami konsep manajemen strategis sebelum diteliti lebih lanjut melalui sudut pandang terminologi para pakar seperti:

A. Thomas L. Wheelen and J. David Hunger *define Strategic management encompasses the array of managerial choices and actions that dictate a corporation's long-term performance. It encompasses environmental analysis, strategy development, strategy execution, and assessment and*

¹ George R. Terry, ed., *Oxford Learner's Dictionary (Management)* (Oxford: Oxford University Press, 1977), entri "management"

² Jeffrey Bracker, "The Historical Development of the Strategic Management Concept," *Academy of Management Review* 5, no. 2 (1980): 219–224, <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>

regulation. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi melalui empat fase utama: analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategy, dan evaluasi serta pengendalian.³

B. Fred R. David & Forest R. David “*Strategic management encompasses the methodology and discipline of crafting, executing, and assessing interdisciplinary decisions that facilitate a company in reaching its goals*”. Manajemen strategi merupakan kombinasi seni dan ilmu dalam merancang, melaksanakan, dan menilai keputusan antar fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.⁴

C. Bryson menguraikan bahwa manajemen strategis mendukung organisasi dalam menentukan arah pertumbuhan, menetapkan prioritas, mendistribusikan sumber daya, serta menanggapi perubahan lingkungan dengan tepat⁵.

Dalam lingkungan pondok pesantren, implementasi manajemen strategis menjadi krusial karena pesantren tidak hanya dihadapkan pada tuntutan peningkatan kualitas pendidikan, tetapi juga tantangan dalam mempertahankan keberlangsungan institusi dan nilai-nilai yang mendefinisikannya. Sebab itulah itu, penelitian ini menganggap manajemen strategis sebagai sudut pandang analitis untuk memahami cara strategi pengembangan pondok pesantren yang berlandaskan nilai Panca Jangka dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara sistematis.

Tujuan Utama dari manajemen strategy adalah untuk mengharmonisasikan kemampuan internal organisasi dengan peluang dan tantangan eksternal, sehingga organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif dan mempertahankan keberlanjutannya.⁶ Manajemen strategi ditandai oleh fokus jangka panjang,

³ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), hlm.5

⁴ Fred R. David and Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th ed. (Boston: Pearson Education, 2017), hlm.8-10.

⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), hlm. 98.

⁶ Lisna Nurpida, "The Strategy Management in (Business) Organization," *Greenation International Journal of Tourism and Management* 1, no. 4 (2023): 392, <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i4.119>

karakter yang komprehensif, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, serta keterlibatan semua elemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan.⁷ Tujuan manajemen strategis dalam konteks pondok pesantren adalah untuk mengharmonisasikan kemampuan internal pesantren dengan peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal, sehingga pesantren dapat mencapai keunggulan kompetitif dan mempertahankan keberlanjutannya sebagai lembaga pendidikan Islam yang tetap berpegang pada nilai-nilai utama kepesantrenan.

2. Fungsi dan Kontribusi Manajemen Strategi dalam pengembangan pesantren

Secara fungsional, manajemen strategy berfungsi sebagai struktur yang mengintegrasikan semua aktivitas organisasi untuk meraih tujuan jangka panjang. Fungsi utama manajemen strategi mencakup: pertama, membantu lembaga dalam merancang strategi yang lebih efisien melalui metode yang sistematis dan logis. kedua, menawarkan panduan jangka panjang yang tegas sebagai landasan untuk pengawasan dan penilaian keberhasilan; dan ketiga memungkinkan organisasi untuk secara proaktif merespons perubahan lingkungan.⁸

Kontribusi manajemen strategy dalam organisasi sangat penting. Pertama, manajemen strategy menawarkan arahan yang jelas mengenai tujuan organisasi, yang dapat dijadikan landasan untuk pengawasan dan evaluasi kinerja. Kedua, manajemen strategy mendorong entitas untuk lebih antisipatif dalam mengenali keunggulan kompetitif, mengurangi redundansi aktivitas, dan menghindari kemungkinan permasalahan di masa mendatang. Ketiga, manajemen strategy memastikan kelangsungan jangka panjang organisasi dalam menghadapi kompetisi dan perubahan lingkungan. Keempat, manajemen strategy berfungsi sebagai penghubung antara kepentingan berbagai pemangku kepentingan, seperti pelanggan, karyawan, dan masyarakat.⁹

⁷ John A. Pearce and Richard B. Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, 14th ed. (New York: McGraw-Hill, 2015) hlm.102.

⁸ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th ed. (Boston: Pearson, 2012), hlm.16–17.

⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), hlm.39–41.

Dalam ranah organisasi pendidikan, manajemen strategi berperan melalui tiga dimensi utama, pertama membantu lembaga dalam merumuskan visi dan misi jangka panjang serta melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Kedua, memperkuat pengelolaan lembaga melalui profesionalisasi sumber daya manusia, peningkatan koordinasi, serta transparansi dan akuntabilitas; dan ketiga, mendorong lembaga untuk mengintegrasikan nilai-nilai fundamental dalam perencanaan strategis, sehingga dapat menyeimbangkan pelestarian nilai tradisional dengan tuntutan modernisasi.¹⁰ Banyak Penelitian yang menunjukkan bahwa lembaga yang secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis lebih sukses dan berkelanjutan dibandingkan dengan yang tidak melakukan perencanaan sistematis.

B. Proses Manajemen Strategik Menurut Wheelen dan Hunger

1. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)

a. Definisi Dan Konsep

Analisis lingkungan adalah langkah pertama dalam manajemen strategis yang berperan sebagai dasar bagi keseluruhan proses perencanaan strategis. Wheelen and Hunger *define environmental scanning as the process of monitoring, evaluating, and disseminating information from both external and internal environments to key individuals inside the organization.* definisi environmental scanning sebagai proses pemantauan (monitoring), pengevaluasian, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci dalam organisasi.¹¹ Tujuan utama adalah untuk mengenali elemen-elemen strategis yang dapat memengaruhi kinerja jangka panjang organisasi, baik berupa peluang maupun ancaman from lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal.

¹⁰ Abu Sofa, K. Anwar US, and Shalahudin, "Manajemen Strategi dalam Pendidikan Pesantren dari Grand Desain serta Control dan Eksekusi," *Sulawesi Tenggara Educational Journal* 5, no. 1 (2025): 75–84, <https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.845>

¹¹ Pajar Machmud, "Pengembangan Model Manajemen Strategik (Wheelen and Hunger)," *JIMAD : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 3 (2024): 134, <https://doi.org/10.59585/jimad.v1i3.293>.

Konsep ini dikuatkan oleh Fred R. David yang mengemukakan bahwa analisis lingkungan eksternal berorientasi pada pengidentifikasian dan penilaian tren serta peristiwa yang berada di luar kontrol organisasi, yang terbagi dalam lima kategori utama: kekuatan ekonomi, kekuatan social, budaya, demografis, kekuatan politik-hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif. Analisis internal, seperti yang diungkapkan oleh David, menitikberatkan pada pengenalan dan penilaian kekuatan serta kelemahan dalam aspek fungsional bisnis seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Bryson menegaskan bahwa pemindaian lingkungan adalah komponen esensial dari Siklus Perubahan Strategi yang melibatkan evaluasi lingkungan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan organisasi.¹² Bryson menekankan bahwa penentuan isu strategis yang mencakup pertanyaan kebijakan mendasar atau tantangan signifikan yang berdampak pada mandat, misi, dan nilai organisasi adalah pusat dari proses perencanaan strategis.

b. Tujuan pemindaian lingkungan

Tujuan utama dari analisis lingkungan adalah untuk menyajikan informasi yang cukup untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Secara khusus, tujuan pemindaian lingkungan untuk mengenali peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi organisasi, menganalisis keunggulan dan kelemahan internal organisasi untuk memahami daya saingnya, menyediakan dasar bagi pengembangan strategi yang sejalan dengan keadaan organisasi saat ini, membantu organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara proaktif, bukan hanya reaktif; serta mendukung proses pengambilan keputusan strategis dengan data yang tepat dan relevan.

Wheelen dan Hunger menegaskan bahwa analisis lingkungan yang efisien akan menghasilkan pengidentifikasian faktor-faktor strategis untuk mendasari

¹² John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), hlm.322.

perumusan strategi di setiap tingkat organisasi.¹³ Sejalan dengan itu, David menyatakan bahwa tujuan dari analisis lingkungan adalah untuk menyusun daftar peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu dihindari, sehingga organisasi dapat merancang strategy ofensif dan defensif.¹⁴ Dapat disimpulkan bahwa proses ini harus menghasilkan agenda isu strategis yang menjadi pusat perencanaan dan tindakan organisasi.

c. Tahapan Pemindaian Lingkungan

1) Tahapan Pemindaian Lingkungan Eksternal

a) Lingkungan Kemasyarakatan (*Societal Environment*)

Lingkungan sosial dalam ranah pendidikan meliputi faktor-faktor umum yang tidak secara langsung memengaruhi kegiatan jangka pendek madrasah, namun sangat berpengaruh terhadap keputusan strategis jangka panjangnya. Ada empat elemen utama yang dievaluasi:

- 1) Kekuatan Ekonomi mencakup Faktor-faktor ekonomi yang memengaruhi kapasitas masyarakat untuk mendanai pendidikan, termasuk pendapatan orang tua, biaya operasional institusi, dan akses terhadap sumber pembiayaan.
- 2) Kekuatan Teknologi mencakup Evolusi teknologi yang menciptakan kesempatan untuk inovasi pendidikan seperti e-learning, LMS sekaligus menjadi keharusan bagi institusi untuk beradaptasi agar tidak ketinggalan.
- 3) Kekuatan Politik dan Hukum seperti Kebijakan pemerintah terkait pendidikan, termasuk kurikulum nasional, regulasi akreditasi, serta undang-undang mengenai guru dan dosen, yang berfungsi sebagai parameter operasional lembaga.
- 4) Kekuatan Sosial-Budaya mencakup Prinsip, kepercayaan, dan aspirasi komunitas mengenai pendidikan, termasuk permintaan untuk pendidikan

¹³ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998). Hlm.16-17.

¹⁴ Michael Chletsos dan Anna Saiti, "Process of Strategic Management," dalam *Strategic Management and Economics in Health Care*, ed. ke-1 (Cham: Springer International Publishing, 2019), 53, https://doi.org/10.1007/978-3-030-35370-4_3.

karakter, pendidikan lingkungan hidup seperti ekoteologi, serta transformasi gaya hidup dan demografi.¹⁵

b) Lingkungan Tugas (Task environment)

Tidak seperti lingkungan sosial yang bersifat umum, lingkungan tugas terdiri dari elemen atau kelompok yang secara langsung mempengaruhi operasional institusi pendidikan dan juga dipengaruhi oleh institusi tersebut. Analisis terhadap lingkungan pekerjaan menuntut institusi untuk dengan teliti mengawasi dan mengevaluasi perilaku serta dinamika para pemangku kepentingan utama, yang mencakup:

- 1) Pemerintah yang Bertindak sebagai pengatur & penyedia dana, terutama untuk madrasah negeri dan sekolah swasta yang mendapatkan dukungan.
- 2) Komunitas Lokal Sebagai lingkungan di mana lembaga beroperasi, yang dapat berfungsi sebagai mitra serta pihak yang memiliki harapan terhadap sumbangan sosial lembaga.
- 3) Penyedia yang Meliputi penyedia buku, alat peraga, dan layanan pendidikan lainnya.
- 4) Kompetitor seperti Institusi pendidikan lain baik publik maupun swasta yang bersaing untuk menarik siswa, pengajar berkualitas, dan citra.
- 5) Pelanggan mencakup Siswa dan orang tua/wali sebagai pengguna layanan pendidikan yang memiliki keinginan dan ekspektasi tertentu.
- 6) Kreditur: Institusi keuangan yang berpotensi menjadi rekan dalam pendanaan.
- 7) Kelompok Kepentingan Khusus: Organisasi profesi pendidik, asosiasi institusi pendidikan, dan LSM yang berorientasi pada permasalahan pendidikan.

c) Peluang dan Ancaman (Opportunities & Threats)

Hasil akhir dari analisis lingkungan eksternal adalah penentuan peluang dan risiko bagi institusi pendidikan. Dalam ranah pendidikan, kesempatan dapat diartikan sebagai kebijakan pemerintah yang mendukung seperti dana Bantuan Operasional Sekolah, kemajuan teknologi yang memungkinkan metode pengajaran

¹⁵ Farah Pramudita, "Strategic Management for Integration of Environmental Education and Islamic Education," *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta* 4, no. 1 (2023): 16–32, <https://doi.org/10.53800/wawasan.v4i1.232>.

inovatif, atau pergeseran kebutuhan masyarakat terhadap jenis keterampilan tertentu. Ancaman dapat muncul dalam bentuk regulasi yang lebih ketat, persaingan yang semakin intens, atau penurunan kepercayaan publik terhadap institusi.

Data mengenai peluang dan ancaman ini selanjutnya digabungkan dengan hasil analisis lingkungan internal yang menghasilkan identifikasi kekuatan dan kelemahan untuk disusun dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai instrumen sintesis dalam merumuskan strategi pengembangan institusi. Pendekatan ini memungkinkan institusi pendidikan untuk secara aktif memanfaatkan peluang optimal sambil mengurangi risiko signifikan di sekitarnya.

2) Tahapan Pemindaian Lingkungan Internal

a) Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi di institusi pendidikan berhubungan dengan pola komunikasi, otoritas, dan arah kerja yang tercermin dalam diagram organisasi, mulai dari kepala sekolah, wakil, bendahara, administrasi, hingga para pengajar. Wheelen dan Hunger mengartikan struktur sebagai suatu rantai perintah yang menunjukkan distribusi tugas dan tanggung jawab serta mekanisme koordinasi antarunit¹⁶. Dalam lingkungan sekolah, organisasi yang terstruktur dengan baik berkontribusi pada keberhasilan pelaksanaan strategy, seperti yang diungkapkan oleh penelitian di sekolah swasta Kenya untuk menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja institusi. Struktur yang terdefinisi dengan baik memfasilitasi distribusi sumber daya yang optimal dan pengambilan keputusan yang segera dalam menghadapi perubahan dalam pendidikan.¹⁷

b) Analisis Sumber daya

Sumber daya di institusi pendidikan meliputi kompetensi, kapabilitas, dan bakat manajerial setiap anggota sekolah, termasuk kepemimpinan, teknologi informasi, penelitian, dan pengembangan materi ajar. Berdasarkan model Wheelen

¹⁶ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), hlm.248.

¹⁷ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, ed. ke-10 (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007), hlm.114-116.

dan Hunger, analisis sumber daya internal dilakukan untuk mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam melaksanakan fungsinya, termasuk kompetensi pengajar dan staf pendidikan, infrastruktur, serta akses ke aset strategis lainnya¹⁸. Studi di institusi pendidikan vokasi dan pelatihan teknis mengindikasikan bahwa distribusi sumber daya yang tepat merupakan elemen kunci dalam keberhasilan penerapan strategy, meskipun dampaknya dapat berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi. Ketersediaan sumber daya yang cukup, baik dalam aspek finansial maupun non-finansial, merupakan syarat penting untuk pelaksanaan program-program peningkatan kualitas pendidikan.

c) Kekuatan dan Kelemahan

Hasil akhir dari analisis lingkungan internal adalah penentuan kekuatan dan kelemahan institusi pendidikan. Kekuatan diartikan sebagai sumber daya atau kemampuan internal yang mendukung institusi dalam meraih misi dan visinya, sementara kelemahan merupakan kekurangan dalam sumber daya atau kemampuan untuk menghalangi pencapaian tujuan tersebut. Dalam konteks analisis SWOT, penentuan kekuatan dan kelemahan internal selanjutnya digabungkan dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal untuk menciptakan strategy yang sesuai bagi pengembangan institusi. Pada tingkat pendidikan dasar, evaluasi internal mengenai kemampuan pengajar dan organisasi terbukti memperkuat perencanaan institusional, meningkatkan mutu pengajaran, dan akhirnya memperbaiki hasil belajar siswa. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal tidak hanya berfungsi sebagai instrumen diagnostik, tetapi juga sebagai dasar untuk merumuskan strategy yang adaptif dan berkelanjutan bagi institusi pendidikan.

2. Tahapan Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

a) Definisi Dan konsep

Formulasi strategi adalah langkah kedua dalam manajemen strategis yang menekankan penciptaan rencana jangka panjang untuk secara efisien menangani peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Wheelen dan Hunger mengartikan formulasi strategy

¹⁸ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, ibid., hlm.214.

sebagai perencanaan jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang meliputi pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan.¹⁹ Proses ini dimulai dengan analisis situasi, yang merupakan usaha untuk mengidentifikasi keselarasan strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal, sambil menghindari ancaman eksternal serta kelemahan internal.

Bryson menjelaskan bahwa formulasi strategi merupakan bagian dari pendekatan deliberatif dalam perencanaan strategis, di mana organisasi merumuskan strategi dan rencana untuk mengelola isu-isu strategis yang telah diidentifikasi.²⁰ Proses ini melibatkan pengembangan dan penelusuran opsi strategis, serta pemilihan di antara opsi tersebut dengan fokus pada konsekuensi jangka panjang dari keputusan yang diambil saat ini. Artinya menegaskan bahwa strategy dirancang untuk menjawab pertanyaan mendasar mengenai tindakan yang seharusnya diambil oleh organisasi dan alasannya.

b) Tujuan Perumusan Strategi

Tujuan utama dari pengembangan strategi adalah untuk menciptakan keselarasan strategis antara kapabilitas internal organisasi dan peluang eksternal yang ada. Lebih rinci, tujuan dari penyusunan strategi meliputi: penetapan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi sebagai pedoman pengembangan, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi yang dapat diambil untuk mencapai tujuan, pemilihan strategi tertentu yang paling sesuai dengan keadaan organisasi, penetapan kebijakan operasional yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan serta mengaitkan formulasi dengan pelaksanaan strategi.²¹ Wheelen dan Hunger menegaskan bahwa pengembangan strategi harus menghasilkan strategi yang mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan penting.

c) Tahapan perumusan Strategi

¹⁹ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998)., hlm.224.

²⁰ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, ed. ke-10 (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007)., Hlm.216.

²¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Op.cit. 224.

Tahap kedua dalam manajemen strategis adalah perumusan strategi. Proses pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan secara efektif berdasarkan kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan tahapan formulasi strategi dalam model manajemen strategis Wheelen dan Hunger. Dalam ranah manajemen pendidikan, pengembangan strategi melibatkan tiga elemen fundamental Seperti:

- 1) Menetapkan atau memperbaharui Visi, Misi dan tujuan organisasi jangka panjang

Langkah pertama dalam merumuskan strategy adalah penentuan atau revisi visi, misi, dan sasaran jangka panjang institusi pendidikan. Visi mencerminkan keadaan sempurna yang diharapkan tercapai di masa depan dan berfungsi sebagai panduan utama bagi organisasi. Misi adalah sasaran atau alasan keberadaan suatu organisasi, yang mengkonkretkan visi dalam pernyataan yang membedakan institusi dari organisasi lainnya. Sementara itu, tujuan merupakan hasil konkret yang ingin diraih dari pelaksanaan misi, dirumuskan dengan kriteria yang terukur dan disertai batas waktu pencapaian.²² Dalam ranah pendidikan, penyusunan visi dan misi harus melibatkan semua pihak berkepentingan dan memperhatikan kebutuhan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang dapat ditawarkan oleh institusi sekolah.²³

- 2) Merumuskan Strategi

Setelah visi, misi, dan tujuan ditentukan, langkah selanjutnya adalah merancang berbagai opsi strategy yang dapat diambil untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger, strategy adalah rencana menyeluruh yang merinci cara organisasi akan mencapai misi dan tujuannya, sambil mengoptimalkan keunggulan kompetitif dan mengurangi kelemahan kompetitif.²⁴

²² A. Jalaludin, Ulfiah, Achmad Mudrikah, and Sayyid Rifki Noval, "Strategy Management of Dakwah Education in the Era of the Industrial Revolution 4.0," *Journal of Social Science* 2, no. 6 (2021): 6, <https://doi.org/10.46799/jss.v2i6.248>.

²³ M. Effendi, "Strategic Formulation in Islamic Higher Education: A Case Study of IAIN Ponorogo Based on Hunger and Wheelen's Model," *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 6, no. 1 (2025): 213–224, <https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1414>.

²⁴ A. Jalaludin, Ulfiah, Achmad Mudrikah, and Sayyid Rifki Noval, "Strategy Management of Dakwah Education in the Era of the Industrial Revolution 4.0," *Journal of Social Science* 2, no. 6 (2021): 6, <https://doi.org/10.46799/jss.v2i6.248>.

Dalam konteks pendidikan, strategi dapat dirancang dengan merujuk pada pencapaian standar nasional pendidikan yang meliputi standar konten, proses, evaluasi, manajemen, pendanaan, infrastruktur, tenaga pendidik, dan kelulusan. Studi mengenai institusi pendidikan tinggi Islam mengindikasikan bahwa pengembangan strategi harus sejalan dengan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal (SWOT) untuk menciptakan strategy yang responsif dan kontekstual.

3) Menetapkan Kebijakan Operasional

Tahap terakhir dalam penyusunan strategi adalah penetapan kebijakan operasional yang berfungsi sebagai panduan umum untuk pengambilan keputusan dan mengaitkan formulasi strategy dengan pelaksanaannya. Kebijakan menjamin bahwa setiap langkah yang diambil oleh elemen organisasi sejalan dengan visi, misi, tujuan, dan strategi yang telah ditentukan. Dalam ranah pendidikan, kebijakan operasional meliputi keputusan signifikan yang diambil oleh pengelola sekolah untuk mendukung pelaksanaan visi, misi, dan tujuan pendidikan, contohnya kebijakan mengenai penerimaan siswa baru, pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi pengajar, dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu, perumusan strategy di institusi pendidikan adalah suatu proses yang terstruktur dan berkesinambungan untuk menjamin bahwa arah pengembangan lembaga tetap sesuai dengan perubahan lingkungan dan tuntutan para pemangku kepentingan.

Dalam institusi pendidikan Islam, terutama pondok pesantren, penyusunan strategy tidak hanya memperhatikan aspek manajerial, tetapi juga harus berlandaskan pada nilai-nilai keislaman, visi pendidikan, dan aspirasi pendiri pesantren. Strategi pengembangan pesantren difokuskan pada pemeliharaan keberlangsungan institusi melalui peningkatan kualitas pendidikan, penguatan kaderisasi, pengembangan ekonomi pesantren, serta pembangunan fasilitas dan infrastruktur yang mendukung proses belajar. Oleh karena itu, strategi yang disusun tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pelestarian nilai-nilai pendidikan Islam sebagai identitas pesantren.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

a) Definisi dan konsep

Implementasi strategi adalah langkah ketiga dalam manajemen strategis yang berperan sebagai penghubung antara perumusan strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Wheelen dan Hunger mengartikan pelaksanaan strategi sebagai proses konversi strategy dan kebijakan menjadi tindakan konkret melalui penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Tahap ini sangat penting karena strategy yang telah disusun dengan cermat tidak akan menghasilkan efek tanpa pelaksanaan yang efisien. Menurut Wheelen & Hunger pelaksanaan strategi memiliki karakteristik tersendiri karena biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, sedangkan manajer puncak bertanggung jawab atas perumusan strategy.²⁵

Fred R. David menegaskan konsep ini dengan merujuk pada pelaksanaan strategi sebagai "tahap aksi" dalam manajemen strategis. David menegaskan bahwa pelaksanaan strategi yang berorientasi pada efisiensi adalah suatu proses operasional yang memerlukan kemampuan motivasi dan kepemimpinan.²⁶ Tidak seperti perumusan strategy yang bersifat kognitif dan membutuhkan kolaborasi antara sejumlah individu, pelaksanaan strategi bersifat praktis dan memerlukan kerjasama antara banyak individu. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan berdampak pada seluruh divisi dan tergantung pada keterampilan interpersonal manajer serta kemampuan mereka untuk memotivasi komitmen di seluruh organisasi.

b) Tujuan Implementasi Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger, tujuan utama dari pelaksanaan strategi adalah untuk mengkonkretkan rencana strategis yang sudah dirancang ke dalam tindakan nyata melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini bertujuan untuk menjamin bahwa strategy dan kebijakan perusahaan dapat diimplementasikan dengan efisien, yang sering kali memerlukan modifikasi dalam struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sistem manajemen secara

²⁵ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), Hlm.320-322.

²⁶ Md. Habibur Rahman, Tonmoy Dey, dan Md. Al-Amin, "Relationship between Organizational Strategy and Leadership Style in Performance Efficiency" (kontribusi jurnal, Figshare, 2019), <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7639706>.

keseluruhan.²⁷ Dengan demikian, pelaksanaan strategi merupakan langkah penting untuk menghubungkan perencanaan dengan hasil akhir, sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan.

c) Tahapan implementasi strategi

1) Penyusunan Program

Program merupakan deklarasi mengenai prosedur atau kegiatan yang diperlukan untuk merealisasikan suatu rencana dan bersifat berfokus pada tindakan.²⁸ Dalam konteks pendidikan, programme adalah serangkaian aktivitas nyata yang dirancang untuk mencapai sasaran strategis. Studi mengenai Sekolah Ramah Anak (SRA) mengindikasikan bahwa penerapan strategy direalisasikan melalui program-program inovatif dan partisipatif yang melibatkan seluruh komunitas sekolah.²⁹ Sebagai contoh, programme pelatihan pendidik (guru), pengembangan kurikulum yang berfokus pada lingkungan, atau inisiatif pencegahan bullying merupakan manifestasi konkret dari perancangan program.

2) Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran merupakan suatu rencana yang diungkapkan dalam bentuk unit biaya. Anggaran berperan sebagai instrumen perencanaan dan pengawasan, yang menguraikan pengeluaran yang diperlukan untuk setiap program.³⁰ Dalam lingkungan sekolah, pengaturan anggaran melibatkan distribusi dana secara efektif untuk mendukung program-program yang telah direncanakan. Sebuah penelitian mengenai Sekolah Ramah Anak mengungkapkan bahwa pengelolaan anggaran yang efektif, meskipun kadang-kadang terhambat oleh

²⁷ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), hlm. 10-17.

²⁸ Hui Ding, "The Importance of Strategic Management: A Case Study of H&M" (Bachelor's thesis, Savonia University of Applied Sciences, 2011), <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104305389>

²⁹ Cut Fany Widyantari, "Implementasi Strategi Program Sekolah Ramah Anak dalam Meminimalisir Perundungan dan Kekerasan terhadap Anak di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP)," *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 7 (2025): 8218–8226, <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i7.8638>

³⁰ Hui Ding, "The Importance of Strategic Management: A Case Study of H&M" (Bachelor's thesis, Savonia University of Applied Sciences, 2011), <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104305389>.

pedoman teknis, sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi.³¹ Tanpa dana yang cukup, pelaksanaan program-program strategis menjadi sulit.

3) Penetapan Prosedur

Prosedur merupakan serangkaian langkah atau teknik yang terorganisir yang secara rinci menjelaskan cara melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan tertentu.³² Prosedur ini sering disebut sebagai Prosedur Operasi Standar (SOP) dan berfungsi sebagai panduan operasional yang baku untuk menjamin pelaksanaan strategi berlangsung secara efektif dan terarah. Dalam sektor pendidikan, prosedur meliputi jalur kerja yang terdefinisi dengan baik, seperti penanganan kasus kekerasan di sekolah yang harus responsif dan bersahabat bagi anak, atau sistem koordinasi antar departemen yang terdokumentasi secara menyeluruh.

Dalam pengembangan pondok pesantren, penerapan strategi direalisasikan melalui beragam program yang mendukung pencapaian visi institusi, seperti penguatan sistem pendidikan, peningkatan kompetensi pengajar, kaderisasi kepemimpinan, pengembangan unit usaha pesantren, serta optimalisasi penggunaan teknologi informasi. Keberhasilan pelaksanaan strategy sangat tergantung pada dedikasi pemimpin pesantren, partisipasi seluruh anggota pesantren, serta kapabilitas organisasi dalam mengelola perubahan secara bertahap. Oleh sebab itu, implementasi strategi menjadi tahap yang menentukan keberhasilan proses manajemen strategik secara keseluruhan karena strategi yang baik tidak akan memberikan hasil apabila tidak dilaksanakan secara efektif.³³

4. Evaluasi dan kontrol (*Evaluation and Control*)

a) Definisi dan Konsep

³¹ Cut Fany Widyantari, "Implementasi Strategi Program Sekolah Ramah Anak dalam Meminimalisir Perundungan dan Kekerasan terhadap Anak di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP)," *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 7 (2025): 8218–8226, <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i7.8638>

³² Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), 261–263.

³³ John A. Pearce and Richard B. Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, 13th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), hlm211-213.

Evaluasi dan pengendalian adalah fase keempat dan terakhir dalam proses manajemen strategis yang berfungsi sebagai alat umpan balik untuk memastikan organisasi meraih tujuannya. Wheelen and Hunger mendefinisikan evaluasi dan pengendalian sebagai proses di mana aktivitas organisasi dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan serta tindakan perbaikan dapat diambil jika diperlukan.³⁴ Tahap ini menandai akhir dari siklus manajemen strategis yang dimulai dengan perencanaan, serta berfungsi sebagai penghubung untuk perencanaan berikutnya melalui proses umpan balik.

Sementara itu, Bryson melihat evaluasi dan pengendalian sebagai komponen dari Siklus Perubahan Strategi yang berkelanjutan. Bryson menegaskan bahwa manajemen strategis perlu bersifat fleksibel dan responsif, di mana evaluasi berfungsi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga sebagai alat pembelajaran bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan ketahanan.³⁵ Evaluasi yang efisien memungkinkan entitas untuk meninjau dan memperbarui strategi secara rutin, menjamin bahwa strategi terus memberikan nilai publik yang substansial.

b) Tahapan Evaluasi dan control

Berikut adalah penjelasan mengenai empat fase evaluasi dan pengendalian dalam konteks pendidikan:

1) Pengukuran kinerja (*Performance Measurment*)

Tahap awal dalam prosedur ini adalah menentukan dengan jelas hasil dan proses pelaksanaan yang akan diawasi, serta memastikan bahwa semuanya dapat diukur secara objektif dan konsisten.³⁶ Dalam konteks pendidikan, evaluasi kinerja dapat meliputi berbagai parameter, seperti hasil belajar siswa, prestasi akademik, performa pengajar, efisiensi penggunaan anggaran, serta pencapaian sasaran

³⁴ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), hlm.261-263.

³⁵ Anna Neya Kazanskaia, "Implementing Feedback Loops in Non-Profit Strategic Evaluation," *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies* (NEYA Global Publishing, 2025), <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps.tse-06>.

³⁶ Julio G. Mora-Ruano and Michael Schurig, "The Strategic Management in Educational Institutions: A Systematic Review," *Actualidades Investigativas en Educación* 15, no. 2 (2015), <https://doi.org/10.15517/aie.v15i2.18958>.

programme strategis. Studi di perguruan tinggi swasta Indonesia mengindikasikan bahwa pengendalian kualitas pembelajaran yang terukur berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi siswa.

2) Membandingkan hasil dengan Standar (*Comparing performance to standard*)

Setelah pengumpulan data kinerja aktual, tahap berikutnya adalah melakukan perbandingan dengan standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Standar ini adalah deklarasi yang komprehensif dan netral, biasanya disertai dengan batas toleransi untuk deviasi yang dapat diterima. Dalam ranah pendidikan, perbandingan ini dapat dilakukan dengan menganalisis pencapaian hasil belajar terhadap kriteria kompetensi lulusan, atau dengan membandingkan pelaksanaan anggaran dengan rencana anggaran yang sudah disusun.

3) Mengidentifikasi penyimpangan dan penyebabnya

Jika terdapat perbedaan antara kinerja aktual dan sasaran yang telah ditentukan, langkah berikutnya adalah menentukan penyebab utama dari deviasi tersebut. Analisis ini penting untuk mengetahui apakah kegagalan disebabkan oleh kekurangan dalam perumusan strategi, kendala dalam pelaksanaan, atau perubahan kondisi eksternal yang tidak terduga. Ketiadaan fungsi pengawasan dalam manajemen pendidikan sering kali tercermin melalui standar kinerja yang ambigu, sistem akuntabilitas yang tidak memadai, dan kurangnya umpan balik yang didasarkan pada data. Menentukan penyebab yang tepat merupakan fondasi untuk melaksanakan tindakan perbaikan yang efektif.

4) Pengambilan tindakan korektif (*Taking Corrective Action*)

Tahap penutup dari proses penilaian dan pengendalian adalah melaksanakan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan efisiensi strategi. Tindakan ini dapat mencakup modifikasi strategi yang sedang diterapkan, revisi prosedur operasional, optimalisasi alokasi sumber daya, atau pengembangan strategi baru jika diperlukan. Dalam ranah institusi pendidikan, langkah-langkah korektif dapat meliputi perbaikan teknik pengajaran berdasarkan hasil penilaian, penyesuaian alokasi dana untuk programme yang tidak efisien, atau penguatan sistem

pengawasan kualitas.³⁷ Oleh karena itu, fase ini berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi, menjamin bahwa siklus manajemen strategis berlangsung secara berkelanjutan dan menghasilkan perbaikan yang konsisten.

Tahapan Evaluasi dan kontrol yang telah dijelaskan diatas dilaksanakan untuk mengukur tingkat efektivitas pelaksanaan strategy, sementara pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas organisasi tetap sejalan dengan arah strategis yang sudah ditetapkan. Hasil evaluasi dapat berfungsi sebagai landasan bagi organisasi untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, atau pengembangan strategi baru jika terdapat ketidaksesuaian antara target dan realisasi.³⁸

Di pondok pesantren, penilaian dan pengawasan dapat dilaksanakan melalui evaluasi terhadap pencapaian program pendidikan, efisiensi kaderisasi, kemajuan unit ekonomi pesantren, keadaan fasilitas, serta tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang disediakan. Selain itu, evaluasi berfungsi sebagai alat refleksi bagi pemimpin pesantren untuk mempertahankan konsistensi antara nilai-nilai pesantren dan tuntutan kemajuan zaman. Pendekatan holistik dalam pengembangan pesantren, yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan isu-isu kontemporer, semakin mendapat perhatian. Seperti yang ditunjukkan oleh Karman, Yudhiantara, & Muhyidin dalam studi mereka tentang resepsi Al-Qur'an di pesantren, nilai-nilai keislaman tidak hanya diinterpretasikan secara teologis tetapi juga diaplikasikan dalam praktik kehidupan nyata, seperti konservasi lingkungan, yang memperkuat peran pesantren sebagai agen perubahan sosial.³⁹ Oleh karena itu, proses evaluasi berperan tidak hanya sebagai instrumen

³⁷ O. O. Davidxodjaye, "Implementing Effective Strategic Monitoring and Control Mechanisms in Educational Institutions: The Case of the Balanced Scorecard," *International Journal of Technology and Academic Research* 6, no. 5 (2026): 12–19, <https://doi.org/10.5281/Zenodo.20276563>.

³⁸ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th ed. (Boston: Pearson, 2012). Hlm.14.

³⁹ Karman Karman, Rully Agung Yudhiantara, dan Asep Muhyidin, "The Qur'an and the Earth: Qur'anic Reception Among Pesantren Residents toward Environmental Conservation," *Ulumuna: Journal of Islamic Studies* 29, no. 1 (2025): 310, <https://digilib.uinsgd.ac.id/116584/>.

pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi yang mendorong perbaikan kualitas yang berkelanjutan.⁴⁰

C. Nilai Panca Jangka

1 Sejarah Panca Jangka

Panca Jangka merupakan salah satu sistem pengembangan kelembagaan yang lahir dari pengalaman Pondok Modern Darussalam Gontor dalam membangun keberlanjutan pesantren secara sistematis. Panca Jangka disusun oleh para pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor, yakni KH. Ahmad Sahal, KH. Zainuddin Fananie, dan KH. Imam Zarkasyi (Trimurti) berfungsi sebagai acuan dalam pengembangan pesantren yang tidak hanya fokus pada pendidikan santri, tetapi juga pada penguatan institusi secara komprehensif⁴¹. Berdasarkan sejarah, banyak pondok pesantren yang pernah mencapai kejayaan kemudian mengalami kemunduran bahkan "mati" setelah pendiri atau kyai yang mengasuhnya wafat. Faktor utama dari kemunduran tersebut adalah tidak adanya program kaderisasi dan perencanaan jangka panjang yang matang untuk menjamin keberlanjutan lembaga. Dari pelajaran sejarah inilah, Trimurti merumuskan Panca Jangka sebagai sebuah "landasan operasional" dan program kerja yang memberikan arah dan panduan yang jelas untuk mengembangkan dan memajukan Pondok Gontor, agar tidak mengalami nasib serupa dan tetap abadi.

Kelahiran Panca Jangka tidak terlepas dari cita-cita para pendiri Gontor untuk mendirikan pesantren yang otonom, kontemporer, dan tetap berpegang pada prinsip-prinsip Islam. Pada fase awal evolusi pesantren modern, sejumlah tantangan seperti kekurangan sumber daya manusia, infrastruktur pendidikan, dan pendanaan menuntut adanya suatu rencana pembangunan jangka panjang yang terstruktur.⁴² Secara resmi, Panca Jangka diusulkan sebagai inisiatif visioner setelah lembaga ini memperoleh status hukum yang solid sebagai wakaf umat Islam pada tahun 1958.

⁴⁰ Sandra Mathison, "The Purpose of Educational Evaluation," dalam *International Encyclopedia of Education*, ed. Penelope Peterson, Barry McGaw, dan Eva Baker, ed. ke-3 (Oxford: Elsevier, 2010), 792, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01592-X>.

⁴¹ Panca Jangka, Pondok Modern Darussalam Gontor, <https://gontor.ac.id/panca-jangka/>.

⁴² Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Darussalam Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), hlm. 91-94.

Rumus ini berfungsi sebagai panduan bagi para pemimpin dan generasi mendatang agar tetap berada dalam jalur perjuangan yang telah ditentukan. Lima pilar tersebut Pendidikan dan Pengajaran, Kaderisasi, Pergedungan, Khizanatullah (pengadaan sumber dana), dan Kesejahteraan Keluarga Pondok mencerminkan aspirasi pendiri yang tidak hanya menekankan pendidikan, tetapi juga regenerasi kepemimpinan, kemandirian ekonomi, pembangunan infrastruktur, dan pemberdayaan internal.⁴³ Hingga kini, Panca Jangka tetap berfungsi sebagai dasar bagi kemajuan pesantren, terbukti dengan perkembangan Gontor yang mendirikan Universitas Darussalam dan berbagai entitas usaha, serta menjadi contoh manajemen pesantren kontemporer.

Seiring dengan perkembangannya, Konsep Panca Jangka tidak hanya menjadi milik Gontor, tetapi juga diadopsi oleh pesantren alumni dengan penyesuaian kontekstual. Hal ini menunjukkan bahwa Panca Jangka berfungsi sebagai paradigma pembangunan pesantren yang menekankan keseimbangan antara pengembangan SDM, infrastruktur, ekonomi, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, Panca Jangka berfungsi sebagai salah satu model pengembangan pesantren yang signifikan dalam menanggapi perubahan sosial dan pendidikan Islam di zaman modern.⁴⁴

2 Filosofi Konsep Nilai Panca Jangka

Secara konseptual, Panca Jangka merupakan seperangkat nilai yang menjadi landasan dalam merancang arah pengembangan pondok pesantren secara komprehensif dan berkelanjutan. Istilah "Panca" menunjukkan lima bidang utama pengembangan, sedangkan "Jangka" mengandung makna orientasi pembangunan jangka panjang yang dilakukan secara bertahap, terencana, dan berkesinambungan. Dengan demikian, Panca Jangka tidak hanya dipahami sebagai daftar program

⁴³ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, "Manajemen Pengembangan Pondok Modern Darussalam Gontor" (Bab 3), 2017, <http://repository.uin-malang.ac.id/16876/2/16876.pdf>

⁴⁴ S. Syamsuri, T. Hidayat, and M. Ma'arif, "Implementasi Nilai-Nilai Panca Jangka dalam Pengembangan Pondok Pesantren Modern," *Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.934>.

kerja, tetapi sebagai sistem nilai yang menjadi pedoman dalam setiap proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pesantren⁴⁵

Dalam kerangka pengembangan pondok pesantren, Panca Jangka dapat diartikan sebagai sekumpulan prinsip dan strategy yang memberikan panduan untuk kelangsungan dan kemajuan lembaga pesantren. Lima dimensinya, yang mencakup pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, khizanatullah, serta kesejahteraan keluarga pondok, tidak hanya dipahami sebagai programme terpisah, melainkan sebagai prinsip yang mengarahkan penyelenggaraan dan pengembangan kehidupan pesantren. Dalam penelitian ini, pemahaman tersebut berfungsi sebagai landasan untuk menganalisis cara Panca Jangka diterjemahkan ke dalam proses manajemen strategis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga penilaian strategi pengembangan Pondok Pesantren Al-Mizan Rangkasbitung.

Nilai-nilai Panca Jangka merepresentasikan komitmen terhadap pengembangan pesantren yang menyeluruh dan berkelanjutan melalui lima dimensi yang saling terkait. Pendidikan dan pengajaran berperan sebagai dasar fundamental, kaderisasi memastikan kontinuitas kepemimpinan, pergedungan menawarkan infrastruktur, khizanatullah memperkokoh kemandirian ekonomi, dan kesejahteraan keluarga pondok memelihara stabilitas sumber daya manusia. Kelima dimensi ini tidak berfungsi secara terpisah, melainkan saling berkolaborasi untuk memperkuat kapasitas institusi dan memastikan keberlanjutan pesantren

Pertama, Pendidikan dan Pengajaran, yang menekankan penggabungan nilai-nilai konvensional dengan teknik-teknik kontemporer serta pengembangan karakter dan moralitas.⁴⁶ Kedua, Kaderisasi, yang merupakan nilai esensial untuk memastikan regenerasi kepemimpinan yang berkualitas dan berintegritas demi keberlangsungan pondok. Ketiga, Pergedungan, yang mencerminkan nilai vital infrastruktur dan lingkungan yang mendukung pembentukan ekosistem pesantren yang dinamis dan mandiri. Keempat, Khizanatullah (pengadaan sumber dana)

⁴⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005).hlm.43.

⁴⁶ S. Syamsuri, S. N. S. D. Labolo, and I. M. Firdaus, "Implementation of Panca Jangka as a Strategy to Develop the Pesantren Gontor," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 4, no. 2 (2023): 177–194, <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.934>.

merupakan manifestasi dari nilai kemandirian ekonomi, yang merupakan prasyarat esensial agar pondok tidak tergantung pada bantuan luar dan mampu mengelola serta mengembangkan wakaf secara profesional.⁴⁷ Terakhir, Kesejahteraan keluarga pondok ditujukan untuk menciptakan situasi yang mendukung kelangsungan pengabdian dan kestabilan sumber daya manusia dalam kehidupan pesantren.

Dari sudut pandang manajemen strategis, konsep Panca Jangka sejalan dengan prinsip pengembangan organisasi kontemporer yang menekankan perencanaan jangka panjang, optimalisasi sumber daya, dan keberlanjutan organisasi. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai panduan strategis yang mengarahkan pesantren dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan program, dan menilai hasil pembangunan secara berkelanjutan, sehingga identitas pesantren tetap terpelihara di tengah perubahan lingkungan

3 Dimensi Nilai-Nilai Panca Jangka

Dimensi nilai-nilai Panca Jangka di Pondok Modern Darussalam Gontor mencerminkan rangkaian nilai strategis yang terintegrasi untuk memastikan kesinambungan dan kemajuan pesantren. Sebagai dasar operasional, Panca Jangka terdiri dari lima dimensi nilai yang saling berhubungan, yaitu:

a) Pendidikan dan Pengajaran

Pendidikan dan pengajaran adalah aspek fundamental dalam Panca Jangka, karena menjadi pusat dari eksistensi pondok pesantren sebagai institusi pendidikan Islam. Seluruh kegiatan pengembangan pesantren pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki mutu proses pendidikan, baik melalui perbaikan kurikulum, peningkatan kemampuan pengajar, pengembangan teknik pengajaran, maupun pembentukan karakter santri. Dimensi ini berfungsi sebagai dasar utama dalam membentuk generasi yang terampil dan memiliki daya saing.⁴⁸ Menurut Zarkasyi ,

⁴⁷ J. Arroisi, "Manajemen Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor: Analisis Model Pemeliharaan, Pengembangan Wakaf dan Kesejahteraan Umat," *Ijtihad: Jurnal Hukum dan Ekonomi Islam* 14, no. 2 (2020): 153–176, <https://repo.unida.gontor.ac.id/1865/>.

⁴⁸ S. Syamsuri, S. N. S. D. Labolo, and I. M. Firdaus, "Implementation of Panca Jangka as a Strategy to Develop the Pesantren Gontor," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 4, no. 2 (2023): 177–194, <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.934>.

tujuan pendidikan di pesantren tidak hanya untuk menciptakan individu yang berpengetahuan agama, tetapi juga untuk membentuk karakter yang berakhlak baik, mandiri, memiliki jiwa kepemimpinan, dan mampu memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.⁴⁹

Dalam konteks manajemen strategis, peningkatan kualitas pendidikan adalah investasi jangka panjang yang menentukan kompetitivitas dan keberlangsungan institusi pendidikan. Oleh sebab itu, pengembangan pendidikan dan pengajaran harus menjadi fokus utama dalam setiap perencanaan strategis pesantren untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan kemajuan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai fundamental kepesantrenan

b) Kaderisasi

Kaderisasi merupakan proses mempersiapkan sumber daya manusia yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan dan pengelolaan pesantren di masa depan. Nilai Kaderisasi adalah aspek yang menekankan signifikansi regenerasi kepemimpinan dan kaderisasi yang terstruktur untuk memastikan kelangsungan organisasi pondok. Nilai ini muncul dari kesadaran historis bahwa banyak pesantren mengalami penurunan akibat kurangnya program kaderisasi yang efektif, sehingga Gontor menjadikannya sebagai prioritas strategis. Menurut Zarkasyi, keberlangsungan pesantren sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam membangun sistem kaderisasi yang berkesinambungan sehingga lembaga tidak bergantung pada figur tertentu.⁵⁰ Melalui proses kaderisasi, pesantren menanamkan nilai-nilai keikhlasan, pengabdian, kepemimpinan, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap institusi.

Kaderisasi adalah suatu bentuk investasi organisasi yang bertujuan untuk mempertahankan kesinambungan visi dan budaya pesantren. Oleh karena itu, proses ini harus dilakukan secara sistematis melalui pendidikan, pembinaan, penugasan, dan pemberian pengalaman organisasi kepada para santri maupun

⁴⁹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005).hlm.37.

⁵⁰ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2017). Hlm.58.

tenaga pendidik sehingga mereka memiliki kompetensi yang memadai untuk menjadi pemimpin di masa mendatang⁵¹

c) Pergedungan

Pergedungan adalah usaha untuk mengembangkan fasilitas dan infrastruktur yang mendukung semua kegiatan pendidikan dan kehidupan di pesantren. Dalam kerangka Panca Jangka, pembangunan bangunan tidak dianggap sebagai sasaran akhir, melainkan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Fasilitas yang memadai memungkinkan proses pembelajaran berlangsung dengan efisien, menciptakan suasana belajar yang nyaman, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan pesantren.

Pengembangan fasilitas harus dilakukan berdasarkan kebutuhan strategis organisasi, bukan semata-mata mengikuti perkembangan fisik. Oleh sebab itu, pembangunan gedung perlu direncanakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan lembaga serta diselaraskan dengan arah pengembangan pesantren dalam jangka panjang

d) Khizanatullah (Kemandirian Financial)

Khizanatullah adalah ide penguatan otonomi ekonomi pesantren melalui pengelolaan sumber daya yang ada secara efisien dan berkelanjutan. Menurut pendiri Gontor, pesantren perlu memiliki kemandirian finansial agar tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan eksternal.. Oleh karena itu, pengembangan unit usaha, pengelolaan aset, wakaf produktif, serta optimalisasi sumber pendapatan menjadi bagian penting dalam mewujudkan ketahanan ekonomi lembaga.⁵²

Kemandirian ekonomi tersebut memungkinkan pesantren untuk mengembangkan program pendidikan dengan lebih bebas dan mempertahankan otonomi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, Khizanatullah tidak hanya berhubungan dengan dimensi finansial, tetapi juga berfungsi sebagai taktik untuk memperkuat keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.⁵³

⁵¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2015). Hlm.67.

⁵² Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2017).hlm28.

⁵³ S. Syamsuri, T. Hidayat, and M. Ma'arif, "Implementasi Nilai-Nilai Panca Jangka dalam Pengembangan Pondok Pesantren Modern," *Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): 145–160. <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.934>.

e) Kesejahteraan Keluarga Pondok

Dimensi terakhir dalam Panca Jangka adalah kesejahteraan keluarga asrama. Dimensi ini menekankan perhatian terhadap mutu kehidupan para guru, pengasuh, dan keluarga besar pesantren yang berkomitmen kepada lembaga. Menurut Zarkasyi pengabdian yang berkelanjutan memerlukan dukungan kesejahteraan yang memadai agar para pendidik dapat melaksanakan tugasnya secara optimal tanpa kehilangan semangat pengabdian.⁵⁴

Kesejahteraan tersebut tidak hanya dinilai dari segi ekonomi, tetapi juga mencakup rasa aman, penghargaan, peluang untuk berkembang, serta terbentuknya lingkungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia dalam pesantren harus berjalan seiring dengan upaya meningkatkan kesejahteraan seluruh unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga keberlangsungan organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan.⁵⁵

4 Implementasi Nilai Panca Jangka dalam Pengembangan Pondok Pesantren

Pelaksanaan nilai-nilai Panca Jangka adalah proses konversi lima dimensi pengembangan ke dalam kebijakan, program, dan kegiatan operasional pesantren. Implementasi tersebut dilaksanakan secara sinergis agar setiap sektor saling mendukung dalam mencapai visi institusi. Pendidikan dan pengajaran berfungsi sebagai inti pengembangan, sedangkan kaderisasi memastikan kontinuitas kepemimpinan, pergedungan menawarkan dukungan infrastruktur, Khizanatullah memperkuat kemandirian ekonomi, dan kesejahteraan keluarga pondok memelihara stabilitas sumber daya manusia.. Integrasi kelima dimensi tersebut membentuk sistem pengelolaan pesantren yang berorientasi pada keberlanjutan

Dalam konteks manajemen strategis, penerapan Panca Jangka mencerminkan adanya harmonisasi antara visi, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian program pengembangan. Setiap dimensi dapat diatur sebagai tujuan strategis yang direalisasikan melalui beragam kebijakan dan program kerja sesuai

⁵⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005)..hlm.23.

⁵⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2022).hlm.77.

dengan kebutuhan pesantren. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai Panca Jangka tidak hanya memperkuat identitas pesantren, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan dan tuntutan masyarakat. Panca Jangka berfungsi sebagai salah satu model strategis untuk pengembangan pesantren yang tetap pertinent dalam era kontemporer, terutama ketika diintegrasikan dengan pendekatan manajemen strategis yang diuraikan oleh Wheelen dan Hunger.

5. Proses penerapan Nilai Panca jangka dalam pengembangan pesantren

Penerapan suatu system nilai atau strategy dalam sebuah organisasi, termasuk pondok pesantren, tidak berlangsung dalam isolasi. Keputusan untuk mengadopsi dan menerapkan suatu kerangka pengembangan adalah hasil dari analisis yang mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal. Dalam konteks manajemen strategis, proses ini dapat dipahami melalui kerangka *environmental scanning* dan *strategy formulation* yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger.⁵⁶ Organisasi yang efisien adalah entitas yang dapat menganalisis peluang dan tantangan dari lingkungan luar, serta mengenali kekuatan dan kelemahan internal, sebelum menentukan strategy yang paling tepat untuk mencapai tujuannya.⁵⁷

Secara teoritis, pemilihan untuk mengadopsi suatu sistem nilai atau inovasi dalam suatu organisasi dapat dijelaskan melalui teori difusi inovasi yang dirumuskan oleh Rogers. Rogers menyatakan bahwa terdapat lima atribut utama yang memengaruhi proses adopsi inovasi: keunggulan relatif, kesesuaian, kerumitan, kemampuan untuk diuji coba, dan kemampuan untuk diamati.⁵⁸ Dalam lingkungan pesantren, Panca Jangka memiliki keunggulan yang relatif karena secara jelas dirancang untuk mengatasi isu keberlanjutan yang telah terbukti mengancam banyak pesantren. Selain itu, Panca Jangka memperlihatkan tingkat

⁵⁶ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, ed. ke-13 (Boston: Pearson, 2012), hlm. 10–12.

⁵⁷ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, ed. ke-5 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), hlm. 98.

⁵⁸ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, ed. ke-4 (New York: Free Press, 1995), hlm. 15–16.

keselarasan yang signifikan dengan nilai-nilai dan tradisi pesantren, sehingga memfasilitasi proses penerapan.

Menurut pandangan Resource-Based View (RBV) yang diperkenalkan oleh Barney, suatu organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sukar ditiru, dan terstruktur dengan baik.⁵⁹ Dalam konteks pesantren yang didirikan oleh lulusan Gontor, terdapat keunggulan kompetitif yang berasal dari pemahaman mendalam mengenai filosofi dan praktik Panca Jangka yang telah terinternalisasi selama pendidikan mereka. Hal ini menjadikan Panca Jangka sebagai aset yang sukar ditiru oleh pesantren lain yang tidak memiliki pengalaman serupa, sekaligus berfungsi sebagai kekuatan internal yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut.⁶⁰

Dalam konteks pesantren, pilihan untuk mengimplementasikan Panca Jangka sebagai system pengembangan institusi tidak terlepas dari kesadaran historis mengenai "penyakit" yang sering menyerang pesantren-pesantren besar, yaitu kemunduran atau bahkan kematian lembaga setelah meninggalnya pendiri atau kyai.⁶¹ Kegagalan dalam menciptakan system kaderisasi yang berkelanjutan dan ketergantungan finansial yang signifikan pada pihak luar merupakan dua ancaman utama yang diidentifikasi oleh para pendiri pesantren modern. Panca Jangka, dengan pilar kaderisasi dan khizanatullah (kemandirian ekonomi), dipandang sebagai jawaban strategis atas ancaman tersebut karena secara eksplisit dirancang untuk menjamin keberlanjutan organisasi.⁶²

Selanjutnya, Panca Jangka dipilih karena menyediakan kerangka pengembangan yang komprehensif dan terintegrasi. Berbeda dengan pendekatan pengembangan yang bersifat parsial yang hanya menitikberatkan pada satu aspek seperti pendidikan atau infrastruktur Panca Jangka meliputi lima dimensi basic

⁵⁹ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

⁶⁰ K.H.A.A. Alie, *Jejak dan Pemikiran K.H. Anang Azharie Alie: Pimpinan dan Pengasuh Pondok Modern Al-Mizan* (Jakarta: Fikra Publishing, 2013), hlm. 67.

⁶¹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2017), hlm. 45–48.

⁶² Pondok Modern Darussalam Gontor, "Panca Jangka," <https://gontor.ac.id/panca-jangka/>. (diakses 10 Agustus 2026)

yang saling berhubungan: pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, khizanatullah, serta kesejahteraan keluarga pondok.⁶³ Kelima dimensi ini tidak beroperasi secara independen, melainkan saling berinteraksi untuk membangun ekosistem pesantren yang sehat dan berkelanjutan. Sebagaimana dinyatakan oleh Syamsuri, Labolo, dan Firdaus, Panca Jangka merupakan pendekatan pengembangan pesantren yang mampu menyelaraskan nilai-nilai dasar dengan praktik kelembagaan secara sistematis dan berkelanjutan.⁶⁴

Proses adopsi Panca Jangka dalam pengembangan pesantren dapat dianalisis melalui tahapan yang diuraikan oleh Rogers, yang mencakup pengambilan keputusan dimulai dari pemahaman inovasi, pembentukan sikap terhadap inovasi, keputusan untuk menerima atau menolak, pelaksanaan inovasi, hingga konfirmasi keputusan tersebut.⁶⁵ Dalam konteks Al-Mizan, para pendiri yang merupakan lulusan Gontor telah menguasai pengetahuan dan pengalaman praktis mengenai Panca Jangka selama periode pendidikan mereka. Hal ini memperpendek tahap pengetahuan dan pembentukan sikap, sehingga proses adopsi dapat berlangsung lebih cepat dibandingkan dengan pesantren yang belum pernah terpapar sistem tersebut. Selain itu, adanya komunitas alumni Gontor yang tersebar di berbagai pesantren juga berperan sebagai saluran komunikasi yang efektif dalam menyebarluaskan dan memvalidasi nilai-nilai Panca Jangka.⁶⁶

Adopsi Panca Jangka dalam pengembangan pesantren dapat dipahami sebagai keputusan strategis yang logis, yang muncul dari pertama kesadaran akan ancaman eksternal berupa ketidakberlanjutan pesantren akibat lemahnya kaderisasi dan ketergantungan finansial. kedua, pemanfaatan kekuatan internal berupa sumber daya manusia alumni Gontor yang memahami dan menginternalisasi sistem.

⁶³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), hlm. 91–92.

⁶⁴ S. Syamsuri, S. N. S. D. Labolo, dan I. M. Firdaus, "Implementation of Panca Jangka as a Strategy to Develop the Pesantren Gontor," *Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial* 4, no. 2 (2023): 177–194. <https://doi.org/10.35878/santri.v4i2.960>

⁶⁵ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, ed. ke-4 (New York: Free Press, 1995), hlm. 20–22.

⁶⁶ Katni, Ariyanto, dan S. D. Laksana, "Manajemen Program Pengembangan Panca Jangka dan Kemajuan Pondok Modern Darussalam Gontor," *Al-Asasiyya: Journal Basic of Education* 4, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.24269/ajbe.v4i1.2291>

Ketiga. kesesuaian dengan nilai-nilai dan tradisi kepesantrenan. serta keempat, visi untuk menciptakan pesantren yang holistik dan berkelanjutan melalui kerangka yang terintegrasi.⁶⁷ Proses adopsi ini, jika dianalisis lebih mendalam, mencerminkan fase awal dari siklus manajemen strategis, yaitu pemindaian lingkungan (identifikasi ancaman dan kekuatan) serta perumusan strategi (penetapan Panca Jangka sebagai strategi utama), yang selanjutnya akan diikuti oleh tahap pelaksanaan dan evaluasi.⁶⁸

D. Keberlanjutan Lembaga Pondok Pesantren

1 Konsep Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan organisasi mengacu pada kemampuan suatu institusi untuk mempertahankan keberadaan dan operasionalnya dalam jangka panjang tanpa menghabiskan sumber daya yang mendasari eksistensinya. Secara esensial, ide ini berlandaskan pada definisi tradisional pembangunan berkelanjutan, yaitu pemenuhan kebutuhan saat ini tanpa mengancam kapasitas generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.⁶⁹ Dalam konteks tata kelola perusahaan yang efektif, keberlanjutan dan ketahanan organisasi merupakan komponen krusial yang mendorong perusahaan dan investor untuk mengelola risiko serta membuat keputusan yang mendukung keberlanjutan ekonomi secara keseluruhan. Dalam ranah organisasi, ini menunjukkan bahwa institusi berfungsi tanpa menghabiskan berbagai sumber daya yang terlibat baik sumber daya manusia, sosial, ekonomi, maupun ekologis dan seharusnya malah mendorong pertumbuhan dan perkembangannya. Konsep ini tidak hanya berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan operasionalnya, tetapi juga mencakup kapasitas

⁶⁷ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, ed. ke-13 (Boston: Pearson, 2012), hlm. 260–261.

⁶⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, ed. ke-5 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), hlm. 39–41.

⁶⁹ M. Kira and F. M. van Eijnatten, "Sustained by Work: Individual and Social Sustainability in Work Organizations," in *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (London: SAGE Publications, 2008), 233–250, <https://doi.org/10.4324/9780203890028-26>.

untuk terus berkembang melalui pengelolaan sumber daya yang efisien, pembelajaran organisasi, inovasi, dan penguatan tata kelola institusional. Menurut Eccles, Ioannou, dan Serafeim, organisasi yang berkelanjutan memiliki fokus jangka panjang dengan menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan kelembagaan untuk secara konsisten menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan.⁷⁰ Konsep keberlanjutan organisasi tidak hanya berfokus pada kelangsungan hidup, tetapi juga mencakup penciptaan nilai jangka panjang yang seimbang dalam tiga aspek utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang dikenal sebagai prinsip Triple Bottom Line. Keberlanjutan harus terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan, kebijakan, budaya, strategi, dan operasi organisasi.⁷¹ Oleh karena itu, keberlanjutan suatu organisasi adalah proses yang dinamis yang memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan tanpa mengorbankan identitas dan tujuan utama organisasi.

Dalam konteks manajemen strategis, kelangsungan organisasi tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian strategi yang dilakukan secara berkelanjutan. Wheelen dan Hunger menekankan bahwa organisasi yang dapat bertahan dalam jangka panjang adalah yang secara konsisten melakukan analisis lingkungan, merumuskan strategi yang fleksibel, melaksanakan kebijakan dengan efisien, dan mengevaluasi hasilnya untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan⁷². Oleh sebab itu, kelangsungan organisasi adalah hasil dari penerapan manajemen strategis yang dilakukan secara terstruktur.

2 Keberlanjutan Lembaga Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, keberlanjutan institusi diartikan sebagai kapasitas lembaga pendidikan untuk mempertahankan mutu layanan pendidikan,

⁷⁰ Deborah E. de Lange, Timo Busch, dan Javier Delgado-Ceballos, "Sustaining Sustainability in Organizations," *Journal of Business Ethics* 110, no. 2 (2012): 151, <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1425-0>.

⁷¹ D. V. Staaf and R. Pojasek, "Organizational Sustainability," in *Organizational Sustainability*, 2nd ed. (London: Routledge, 2023), 125–137, <https://doi.org/10.1201/9781003255116-11>

⁷² Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), hlm.261–263.

menjaga kelangsungan operasional, serta beradaptasi dengan tuntutan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan. Keberlanjutan institusi pendidikan, terutama pondok pesantren, adalah konsep yang kompleks yang mengharuskan lembaga untuk menjaga keberadaan dan relevansinya dalam jangka panjang di tengah perubahan zaman. Konsep ini berlandaskan pada teori pembangunan berkelanjutan yang dipromosikan oleh *World Commission on Environment and Development* (WCED) pada tahun 1987, yang menegaskan bahwa pembangunan harus memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka.⁷³ Dalam ranah pendidikan, teori ini menyoroti signifikansi pendidikan yang inklusif, berkualitas, dan futuristik pendidikan tidak sekadar dipandang sebagai sarana reproduksi pengetahuan, tetapi sebagai dasar untuk membangun masyarakat yang peka lingkungan, adil secara sosial, dan tangguh secara ekonomi.

Keberlanjutan tidak hanya dinilai dari durasi eksistensi institusi, tetapi juga dari kemampuannya dalam menghasilkan lulusan berkualitas, mempertahankan kepercayaan publik, mengembangkan sumber daya manusia, serta mengelola sumber daya dengan efektif dan efisien.⁷⁴ Keberlangsungan institusi pendidikan dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan, pengelolaan organisasi, budaya kualitas, inovasi dalam pembelajaran, dan kemampuan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak. Sallis menjelaskan bahwa lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu akan melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) melalui evaluasi terhadap seluruh proses pendidikan.⁷⁵ Oleh karena itu, keberlangsungan institusi pendidikan adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan yang berwawasan jauh ke depan, manajemen yang kompeten, dan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas secara berkelanjutan..

⁷³ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, "Keberlanjutan Pendidikan dan Ekonomi Pesantren" (Tesis, 2024), <http://etheses.uin-malang.ac.id/81309/1/230504210025.pdf>.

⁷⁴ UNESCO, *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives* (Paris: UNESCO, 2017).hlm.93.

⁷⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Routledge, 2015),hlm.59-60.

3 Keberlanjutan Pondok Pesantren

Keberlanjutan pondok pesantren adalah kemampuan institusi tersebut untuk mempertahankan keberadaannya lembaga pendidikan Islam sambil terus beradaptasi dengan perubahan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi. Tidak seperti institusi pendidikan pada umumnya, kelangsungan pesantren tidak hanya bergantung pada aspek kelembagaan, tetapi juga pada kemampuan untuk mempertahankan nilai-nilai keislaman, tradisi kepesantrenan, dan sistem kaderisasi yang menjadi ciri khas lembaga tersebut.

Keberlangsungan institusi pendidikan pesantren dapat dievaluasi melalui empat pilar utama yang saling berkaitan. Pertama, aspek pendidikan, yang berfungsi sebagai fondasi utama di mana pesantren tidak hanya menyampaikan pengetahuan agama, tetapi juga membentuk karakter, budaya berpikir analitis, serta keterampilan hidup yang relevan.⁷⁶ Pendidikan berkelanjutan mendorong santri untuk memahami nilai-nilai Islam secara menyeluruh dan menerapkannya dalam konteks modern, termasuk penggabungan ilmu agama dan ilmu kontemporer untuk menghasilkan generasi ulama yang profesional di bidangnya. Temuan ini sejalan dengan fakta bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan tinggi berpengaruh besar terhadap peningkatan kompetensi pedagogis, professional, dan manajerial di pesantren. Kedua, pilar ekonomi yang berfungsi sebagai dasar krusial untuk stabilitas dan kemandirian institusi. Pesantren dengan kemandirian ekonomi mampu melaksanakan program pendidikan tanpa ketergantungan berlebihan pada sumbangan atau subsidi eksternal, yang dapat diwujudkan melalui pengembangan unit usaha produktif yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah⁷⁷. Model ini telah diimplementasikan oleh sejumlah pesantren, contohnya Pondok Pesantren Darunajah yang mengembangkan wakaf produktif, pertanian, peternakan, dan berbagai usaha yang dikelola secara

⁷⁶ M. Mastur, Hasim Abdul Jamil, Andi Aziz, Hasan, and Suniati, "Strategi Keberlanjutan Pesantren melalui Pengkaderan Sumber Daya Manusia Berbasis Pendidikan Sarjana: Studi Kasus Pondok Pesantren Darul Amanah Kendal," *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)* 6, no. 2 (2025): 121–133, <https://doi.org/10.51875/jibms.v6i2.809>

⁷⁷ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, "Keberlanjutan Pendidikan dan Ekonomi Pesantren" (Tesis, 2024), <http://etheses.uinmalang.ac.id/81309/1/230504210025.pdf>

profesional, sehingga hampir setengah dari kebutuhan operasional pesantren dapat dipenuhi tanpa ketergantungan pada bantuan eksternal.

Ketiga, pilar sosial, yang menyoroti fungsi pesantren sebagai lembaga sosial yang bertanggung jawab untuk menciptakan harmoni, keadilan, dan pemberdayaan komunitas. Keberlanjutan sosial pesantren dapat diwujudkan melalui inisiatif yang meningkatkan hubungan antara pesantren dan komunitas, seperti kegiatan sosial, layanan kesehatan, pendidikan nonformal, dan penyuluhan agama. Semakin erat keterkaitan antara pesantren dan masyarakat, semakin signifikan kontribusi sosial yang dapat dihasilkan, menjadikan pesantren sebagai agen transformasi yang responsif terhadap isu-isu sosial secara proaktif dan solutif. Keempat, pilar ekologi, yang tidak dapat diabaikan dalam paradigma keberlanjutan. Kesadaran ekologis adalah komponen esensial dalam pendidikan Islam yang mengajarkan kasih sayang terhadap alam sebagai ciptaan Allah. Pesantren harus mempromosikan budaya berkelanjutan melalui inisiatif penghijauan, pengelolaan limbah yang tersegmentasi, dan pemanfaatan sumber energi alternatif.

Oleh karena itu, keberlangsungan pesantren mencerminkan keseimbangan antara pelestarian nilai-nilai fundamental pesantren dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman.⁷⁸ Menurut Azra, pesantren yang dapat bertahan selama puluhan hingga ratusan tahun memiliki ciri-ciri seperti kepemimpinan yang kokoh, sistem pendidikan yang fleksibel, dukungan dari masyarakat, serta kemampuan untuk berinovasi tanpa mengabaikan nilai-nilai fundamental Islam. Keberhasilan pesantren dalam mempertahankan kesinambungan tersebut menegaskan bahwa keberlanjutan tidak hanya mencakup kemampuan untuk mempertahankan eksistensi lembaga, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengembangkan regenerasi kepemimpinan, kemandirian ekonomi, dan peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, keberlangsungan pesantren merupakan tolok ukur krusial bagi keberhasilan pengelolaan institusi pendidikan Islam dalam jangka panjang.

⁷⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2015). Hlm.63.

4 Indikator Keberlanjutan Pondok Pesantren

Indikator keberlanjutan pondok pesantren adalah parameter yang dapat diukur untuk mengevaluasi kemampuan institusi dalam menjaga eksistensi dan relevansinya dalam jangka panjang. Berdasarkan sejumlah studi, indikator ini biasanya dikategorikan ke dalam beberapa dimensi utama yang saling berinteraksi, yaitu dimensi ekologis, ekonomi, sosial, dan kelembagaan. Keberlangsungan pondok pesantren dapat dikenali melalui berbagai indikator yang mencerminkan kemampuan institusi dalam mempertahankan keberadaannya serta meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan.⁷⁹ Indikator pertama dimensi kelembagaan dinilai dari sistem tata kelola pesantren yang baik (*good governance*), transparansi, akuntabilitas, serta sistem kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan yang terencana untuk menjamin keberlanjutan organisasi. Selain itu, beberapa pendekatan mengintegrasikan indikator berdasarkan kerangka *Environment, Social, and Governance* (ESG), serta mengadaptasi model *Balanced Scorecard* untuk mengukur kualitas pendidikan berbasis nilai-nilai pesantren secara holistik dan berkelanjutan mencakup keberlanjutan kepemimpinan dan kaderisasi, yang ditandai dengan adanya sistem regenerasi yang dapat menghasilkan pemimpin dan pengelola pesantren secara berkelanjutan. Sistem kaderisasi berperan krusial karena memastikan kelangsungan visi, budaya, dan arah pengembangan pesantren dari satu generasi ke generasi selanjutnya.

Indikator kedua mencakup keberlanjutan kualitas pendidikan, yang tercermin dalam peningkatan mutu kurikulum, kompetensi pengajar, prestasi siswa, serta kemampuan institusi dalam memenuhi tuntutan masyarakat. Indikator ketiga mencerminkan kemandirian ekonomi, yang berarti kemampuan pesantren dalam mengelola sumber daya keuangan melalui beragam unit usaha, wakaf produktif, dan pengelolaan aset untuk mendanai pengembangan lembaga secara mandiri. Indikator keempat adalah kesinambungan infrastruktur, yang tercermin dari kemampuan pesantren dalam menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai dan

⁷⁹ M. A. M. Prasetyo, F. Rahman, M. Haekal, and A. S. Salabi, "Strategic Human Resource Cadre Development in Pesantren: A Roadmap to Organizational Resilience," *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities* 33, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.47836/pjssh.33.2.10>.

beradaptasi dengan kebutuhan. Indikator terakhir mencerminkan kepercayaan publik, yang terwujud dalam bertambahnya jumlah santri, dukungan dari alumni, kolaborasi dengan berbagai entitas, serta reputasi positif pesantren di kalangan masyarakat.

Dalam studi ini, indikator-indikator tersebut dianggap memiliki hubungan yang kuat dengan konsep Panca Jangka karena setiap dimensi Panca Jangka berperan dalam mencapai keberlanjutan kelembagaan. Pendidikan dan pengajaran memperkuat kualitas akademik, kaderisasi memastikan regenerasi kepemimpinan, pergedungan memperkuat infrastruktur, Khizanatullah meningkatkan kemandirian ekonomi, sementara kesejahteraan keluarga pondok menjaga stabilitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, keberlangsungan pondok pesantren dapat dipahami sebagai hasil penggabungan dari semua aspek pengembangan tersebut.

5 Manajemen Strategik dan Keberlanjutan Pondok Pesantren

Manajemen strategis memiliki keterkaitan yang kuat dengan keberlanjutan pondok pesantren, karena seluruh proses manajemen strategis ditujukan untuk memastikan organisasi dapat bertahan, berkembang, dan mencapai tujuan jangka panjang. Konsep ini, yang didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi, diterapkan di pesantren melalui proses yang sistematis dan terintegrasi. Proses ini umumnya mencakup tiga dimensi utama: formulasi strategi yang menekankan perencanaan kolaboratif untuk memperkuat kurikulum dan memperluas penawaran pendidikan sesuai tuntutan sosial, implementasi strategi yang berfokus pada pengembangan kapasitas pendidik, integrasi teknologi, dan kemitraan strategis, serta evaluasi strategi sebagai proses sistematis untuk menilai efektivitas program dan memastikan kesesuaiannya dengan tujuan institusi melalui tinjauan berkala⁸⁰

Wheelen dan Hunger menyatakan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan manajemen strategis akan memiliki kemampuan yang superior dalam

⁸⁰ Abd Razak Zakaria et al., "Strategic Management Practices in Pesantren: Innovations for Enhancing Educational Quality and Organizational Sustainability," *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)* 13, no. 2 (2025): 86–97, <https://doi.org/10.22452/mojem.vol13no2.5>.

merespons perubahan lingkungan, memaksimalkan sumber daya, dan menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan.⁸¹ Oleh karena itu, keberlangsungan organisasi bukanlah keadaan yang muncul secara otomatis, melainkan hasil dari serangkaian proses perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian strategy yang dilakukan secara terstruktur.

Keberlangsungan pesantren sangat dipengaruhi oleh sistem regenerasi kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur. Studi menunjukkan bahwa regenerasi di pesantren dibagi menjadi regenerasi pendidikan dan akademik, dengan penentuan kader melalui proses seleksi yang menekankan pada loyalitas, kemampuan akademik, dan pemahaman nilai-nilai pesantren⁸². Dalam lingkungan pondok pesantren, implementasi manajemen strategis menjadi semakin krusial mengingat institusi ini menghadapi beragam tantangan, seperti perubahan kebutuhan masyarakat, kemajuan teknologi pendidikan, persaingan antar lembaga, serta tuntutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam. Pendekatan ini memungkinkan pesantren untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil melakukan inovasi yang diperlukan agar tetap relevan dengan kemajuan zaman.

Dalam penelitian ini, keterkaitan antara manajemen strategis dan keberlanjutan pondok pesantren dieksplorasi melalui penerapan nilai-nilai Panca Jangka sebagai strategi pengembangan institusi. Panca Jangka dianggap sebagai panduan strategis yang menyatukan pengembangan pendidikan, kaderisasi, infrastruktur, kemandirian ekonomi, dan kesejahteraan keluarga pondok dalam satu sistem yang saling mendukung. Jika kelima dimensi tersebut dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi secara konsisten sesuai dengan tahap manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger, maka pesantren akan memiliki dasar yang lebih kokoh untuk mencapai keberlanjutan institusional. Oleh karena itu, keberlangsungan pondok pesantren dalam penelitian ini dipahami sebagai

⁸¹ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, ed. ke-6 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), 161–163.

⁸² M. A. M. Prasetyo, F. Rahman, M. Haekal, and A. S. Salabi, "Strategic Human Resource Cadre Development in Pesantren: A Roadmap to Organizational Resilience," *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities* 33, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.47836/pjssh.33.2.10>

implementasi strategi pengembangan yang berlandaskan nilai Panca Jangka yang dilakukan melalui proses manajemen strategis yang berkelanjutan.

