BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi yang kian meluas, disertai dengan lonjakan teknologi digital dan pergeseran budaya yang begitu cepat, telah membawa generasi muda pada tantangan berat seperti melemahnya moral, lunturnya akhlak, serta kaburnya pegangan nilai. Realitas ini tidak hanya terjadi di pusat perkotaan besar, tetapi juga merambah ke kawasan penyangga dan lingkungan pendidikan yang padat penduduk, termasuk di wilayah Kampung Jati, Kelurahan Pasir Biru, Kecamatan Cibiru, Kota Bandung. Kondisi ini menuntut institusi pendidikan Islam, khususnya Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani, untuk merumuskan manajemen strategis pendidikan karakter yang efektif, sistematis, dan berorientasi pada pengembangan akhlak mulia peserta didik.

Dalam skala internasional, laporan UNESCO melalui *Global Education Monitoring (GEM) Report* terbaru menyoroti korelasi negatif antara penggunaan teknologi yang tidak terkontrol dengan stabilitas emosional dan perilaku siswa. UNESCO memperingatkan bahwa interaksi sosial tatap muka di sekolah semakin tergerus oleh *screen time*, yang memicu lonjakan perilaku antisosial dan *cyberbullying* secara global[1]. Senada dengan hal itu, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) dari hasil analisis *PISA (Programme for International Student Assessment)* Volume II tentang *Student Well-being* mengungkapkan fakta mengejutkan: sekitar 20% siswa di seluruh negara anggota OECD melaporkan mengalami perundungan setidaknya beberapa kali dalam sebulan, dan indeks "rasa memiliki" (*sense of belonging*) siswa terhadap sekolah terus menurun drastis sejak satu dekade terakhir[2]. Data global ini mengindikasikan bahwa institusi pendidikan di seluruh dunia sedang mengalami kegagalan fungsi dalam menanamkan nilai-nilai empati, kedamaian dan akhlak mulia.

[1] Michelle L. Hennelly and Irene Ctori, *Technology in Education*, *Community Eye Health Journal*, vol. 35, 2022, https://doi.org/10.47413/vidya.v2i2.197.

[2] OECD, *PISA 2022 Results (Volume II): Learning During – and From – Disruption*, vol. II (Paris: OECD Publishing, n.d.), 55–58.

Krisis global ini beresonansi kuat dengan kondisi di Indonesia, yang bahkan menunjukkan kecenderungan eskalasi yang lebih tajam. Merujuk pada data nasional real-time dari SIMFONI PPA Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA) per Desember 2025, tercatat lonjakan kasus kekerasan mencapai angka 29.478 kasus. Dari jumlah tersebut, anak usia sekolah menjadi kelompok yang paling rentan, di mana kelompok usia 13-17 tahun menyumbang angka tertinggi sebanyak 11.065 korban, disusul usia 6-12 tahun sebanyak 6.168 korban. Artinya, lebih dari 17.000 anak Indonesia menjadi korban kekerasan sepanjang tahun 2025[3]. Kondisi ini diperparah dengan temuan Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI) yang melaporkan bahwa institusi pendidikan justru menjadi salah satu lokus utama kekerasan, dengan modus perundungan yang semakin sadis[4]. Fakta-fakta ini semakin menguatkan urgensi manajemen strategis pendidikan karakter sebagai instrumen utama dalam pengembangan akhlak mulia di institusi pendidikan Islam.

Realitas kekerasan skala nasional dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA), peneliti sajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Realitas Nasional

No.	Usia (tahun)	Statistik (jiwa)
1	0-5	2190
2	6-12	6171
3	13-17	11068
4	18-24	3610
5	25-44	6862
6	45-59	1338
7	60+	157

Sumber: Dashboard SIMFONI PPA Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA)

[3] Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA), "Ringkasan Data Kekerasan Perempuan Dan Anak Periode 1 Januari - Desember 2025," SIMFONI PPA Dashboard, diakses 5 Desember 2025, https://kekerasan.kemenpppa.go.id/ringkasan.

[4] Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI), *Kekerasan Di Satuan Pendidikan: Temuan Dan Tantangan Perlindungan Anak* (Jakarta, 2025), 12.

Kecenderungan eskalasi kekerasan di tingkat nasional tersebut berbanding lurus dengan kondisi regional di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan rekapitulasi data SIMFONI PPA yang diakses pada 5 Desember 2025, Provinsi Jawa Barat menempati posisi teratas dengan angka pelaporan kasus kekerasan terhadap anak (0-17 tahun) tertinggi di Indonesia, mencapai lebih dari 2.663 kasus sepanjang tahun berjalan. Sungguh suatu ironi di tengah masyarakat kita, mayoritas kasus kekerasan tersebut justru terjadi di ranah domestik (rumah tangga) dan lingkungan sekolah, padahal kedua lokasi ini seharusnya menjadi tempat teraman bagi anak-anak untuk tumbuh dan berkembang. Adapun data dari Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana (DP3AKB) Jawa Barat menegaskan bahwa tingginya angka ini turut dipicu oleh keberanian korban untuk melapor melalui program *Jabar Cekas* (Jabar Berani Cegah Tindakan Kekerasan), namun di sisi lain hal ini juga menyingkap fakta gelap betapa masifnya degradasi moral yang terjadi di tengah masyarakat Tatar Pasundan. Fakta regional ini semakin menegaskan bahwa krisis karakter bukan lagi isu yang jauh, melainkan ancaman nyata yang telah mengepung kehidupan sehari-hari anak-anak di Jawa Barat, termasuk di wilayah pinggiran Kota Bandung yang padat penduduk.

Realitas kekerasan terhadap anak skala regional Provinsi Jawa Barat dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA), peneliti sajikan dalam tabel 1.2.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Tabel 1.2 Realitas Regional

No.	Provinsi	Statistik (jiwa)	Status
1	Jawa Barat	2663	Sangat Tinggi
2	Jawa Timur	2019	Tinggi
3	Jawa Tengah	1705	Tinggi
4	Sumatera Utara	1412	Sedang - Tinggi
5	DKI Jakarta	1096	Sedang - Tinggi
6	Sulawesi Selatan	1082	Sedang
7	Sumatera Barat	946	Sedang

Sumber: Dashboard SIMFONI PPA Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA)

Kondisi darurat moral ini menuntut pendekatan manajemen yang tidak sekadar reaktif, tetapi juga proaktif dan terencana secara strategis. Fakta empiris dari skala global, nasional, hingga regional ini menjadi tantangan bagi institusi pendidikan Islam untuk segera mereformasi manajemen strategis pendidikan karakter, dimana sebuah lembaga harus mampu menjadi benteng pertahanan moral yang sistematis, bukan sekadar tempat belajar semata.

Resonansi keberhasilan pembinaan karakter terlihat nyata di Kampung Jati, Pasir Biru, Bandung, lokasi Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani. Sebagai kawasan penyangga pendidikan dekat UIN Sunan Gunung Djati, wilayah ini memiliki heterogenitas tinggi dan akses informasi yang terbuka. Dinamika sosiologis ini berpotensi memicu benturan nilai, di mana budaya religius tradisional kerap tergerus oleh gaya hidup urban, hedonisme, serta kecanduan gawai pada anak-anak. Namun, di tengah lingkungan yang padat dan berubah cepat tersebut, pondok pesantren ini justru mampu menunjukkan ketangguhan dalam membentengi santri dari arus negatif modernitas serta memberikan teladan bagi masyarakat sekitarnya.

Berdasarkan hasil observasi dan konfirmasi melalui wawancara mendalam dengan pengelola, pesantren ini menarik perhatian masyarakat karena menunjukkan perkembangan positif yang signifikan sejak berdiri pada tahun 2018. Kemajuan terlihat dari sarana-prasarana, jumlah santri, hingga prestasi di bidang Al-Qur'an. Namun, daya tarik utamanya terletak pada konsistensi menjaga adab dan akhlak melalui sistem manajemen strategis pendidikan karakter yang terstruktur dan terukur. Sistem ini dijalankan melalui tiga mekanisme terintegrasi. Pertama, lembaga menetapkan kebijakan adab sebagai syarat mutlak utama tahfidz yang diperkuat dengan standarisasi zona evaluasi perilaku (Hijau, Kuning, Merah), di mana penentuan zona didasarkan pada *track record* kepatuhan santri; pelanggaran berulang hingga empat kali dapat menurunkan status zona ke tingkat yang lebih berat. Kedua, ketika terjadi pelanggaran seperti berkata kasar, merokok, atau membawa gawai, pesantren menerapkan protokol *tabayyun* atau klarifikasi sebelum menjatuhkan sanksi edukatif-represif berupa penangguhan hak akademik yaitu *ziyadah* dan *tasmi'*, hukuman pengasingan tempat duduk di masjid dengan

syal putih yang mengadaptasi kisah Ka'ab bin Malik, hingga sanksi berat seperti cambuk ringan atau dikeluarkan dari yayasan untuk kasus fatal. Ketiga, untuk mengantisipasi tantangan pengendalian adab di luar pondok, pesantren membenahi pola pikir santri melalui kajian rutin, mewajibkan pendampingan para ustadz atau Santri Pengabdi (SP) saat santri keluar, serta memberdayakan setiap ustadz dalam kelompok mentoring (rasio 1:10) dengan buku kontrol untuk mencatat pelanggaran santri secara individual, yang menjadi dasar bagi guru BK dalam memutakhirkan status zona perilaku santri. Sistem terintegrasi ini membuktikan bahwa visi pengembangan akhlak mulia tidak sekadar slogan, melainkan telah tertanam kuat dalam keseharian warga pesantren.

Meskipun capaian di bidang akhlak ini sangat menggembirakan, peningkatan kualitas pendidikan tetap menjadi keniscayaan. Manajemen pendidikan di pesantren dinilai masih memiliki ruang untuk dioptimalkan, terutama dalam hal penertiban jadwal, standarisasi evaluasi, dan stabilitas tenaga pengajar. Untuk menjaga keberlanjutan prestasi akhlak mulia sekaligus meningkatkan mutu akademik, diperlukan landasan teori yang kokoh guna merumuskan strategi pengembangan ke depan. Dalam kajian manajemen pendidikan, urgensi manajemen strategis pendidikan karakter yang terstruktur dapat dianalisis melalui *grand theory* manajemen strategis dari Alfred D. Chandler. Dalam karya klasiknya *Strategy and Structure* (1962), Chandler menegaskan prinsip fundamental bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana strategi jangka panjang dirumuskan dan diikuti dengan pengorganisasian sumber daya yang tepat. Beliau menjelaskan bahwa struktur organisasi harus mengikuti strategi yang telah ditetapkan (*structure follows strategy*), sehingga keselarasan antara keduanya menjadi kunci pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Chandler mendefinisikan strategi sebagai:

"The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals[5]*."*

[5] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, The MIT Press* (Cambridge: THE M.I.T. PRESS, 1962), 12.

Konsep ini memperlihatkan bahwa institusi pendidikan perlu menyusun manajemen strategis pendidikan karakter secara jelas dan terarah, mencakup perumusan visi-misi karakter, desain kurikulum berbasis adab, manajemen jadwal, penataan kegiatan akademik dan non-akademik, pengelolaan pendidik, serta sistem evaluasi yang mengintegrasikan penilaian kognitif dan perilaku. Semua harus dikelola melalui proses manajerial yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*evaluating*) agar dapat menopang pengembangan akhlak mulia secara maksimal.

Perspektif Alfred D. Chandler (1991) menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan teori pendidikan karakter dari Thomas Lickona. Dalam bukunya yang berjudul *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility (1991),* Lickona mendefinisikan karakter sebagai *"A reliable inner disposition to respond to situations in a morally good way"*[6] yang artinya karakter adalah disposisi batin yang andal untuk merespons situasi dengan cara yang baik secara moral. Lickona menegaskan bahwa pembentukan karakter menuntut integrasi tiga komponen moral: *moral knowing* (pengetahuan moral), *moral feeling* (perasaan moral), dan *moral action* (tindakan moral). Ia menyatakan, *"Good character consists of knowing the good, desiring the good, and doing the good"*[7] yang berarti karakter yang baik meliputi mengetahui kebaikan, menginginkan kebaikan, dan melakukan kebaikan. Dengan demikian, manajemen strategis pendidikan karakter harus mampu menumbuhkan pengetahuan moral, menguatkan motivasi moral, serta menciptakan kebiasaan bertindak benar melalui pembiasaan nilai, keteladanan pendidik, suasana belajar yang bernilai, dan manajemen kegiatan yang mendukung terbentuknya karakter.

Pemikiran Lickona mengenai pentingnya pembentukan karakter sejak dini sejalan dengan pandangan klasik Imam Abu Hamid Al-Ghazali dalam kitab Ihya Ulumuddin. Dalam pembahasan mengenai metode mendidik anak (*Bayaanu Thariq fi Riyadat al-Sibyan*), Imam Imam Al-Ghazali menegaskan bahwa pendidikan

[6] Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility* (New York: Bantam Books, 1991), 75.
[7] Lickona, 75.

akhlak merupakan fondasi utama. Hal ini dikarenakan hati seorang anak pada dasarnya bersifat suci dan reseptif terhadap pengaruh luar, sebagaimana beliau nyatakan:

وَالصَّبِيُّ أَمَانَةٌ عِنْدَ وَالِدَيْهِ، وَقَلْبُهُ الطَّاهِرُ جَوْهَرَةٌ نَفِيسَةٌ سَاذِجَةٌ خَالِيَةٌ عَنْ كُلِّ نَقْشٍ وَصُورَةٍ، وَهُوَ قَابِلٌ لِكُلِّ مَا نُقِشَ، وَمَائِلٌ إِلَى كُلِّ مَا يُمَالُ بِهِ إِلَيْهِ[8].

"Anak merupakan amanah bagi kedua orang tuanya, hatinya yang suci ialah permata yang begitu berharga, sederhana, dan bersih dari segala bentuk ukiran maupun gambaran. Dia siap menerima ukiran apapun dan cenderung pada apapun yang dialirkan kepadanya."

Imam Al-Ghazali menegaskan bahwa karakter anak terbentuk melalui mekanisme pembiasaan (*ta'wid*) dan pengajaran (*ta'lim*). Mengacu pada pandangan Chandler, Lickona, dan Imam Al-Ghazali , dapat disimpulkan bahwa pengembangan akhlak mulia peserta didik menuntut manajemen strategis pendidikan karakter yang dirancang sebagai ekosistem terstruktur. Di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani, ekosistem ini diimplementasikan melalui kebijakan adab sebagai syarat mutlak utama tahfidz, kajian adab intensif setiap malam, serta evaluasi holistik yang mencakup ujian tulis dan pemantauan perilaku keseharian oleh para ustadz. Selain itu, pesantren juga memfasilitasi pendidikan formal melalui program PKBM untuk penyetaraan ijazah dan menerapkan pemisahan santri putra-putri guna menjaga suasana pendidikan yang Islami.

Namun demikian, kajian ilmiah mengenai manajemen strategis pendidikan karakter dalam pengembangan akhlaq mulia di institusi pendidikan nonformal sejenis masih sangat terbatas. Penelitian seperti karya Fadlan Fajri Muharom (2024) dan Heny Purwati (2025) lebih berfokus pada strategi manajemen pesantren dan pendidikan karakter disiplin dalam menjawab tantangan modernitas, sementara penelitian Febri Aris Susanto (2025) dan Dian Hartani Novita (2022) lebih menekankan pada manajemen program boarding school dan manajemen program tahfidz dalam pembentukan karakter. Di sisi lain, penelitian Fina Aula Fikqriah (2025), Muhammad Yusuf dkk. (2025), dan Fauzi (2024) lebih menitikberatkan

[8] Imam Al-Ghazali, *Iḥyā' 'Ulūm Ad-Dīn*, 3rd ed. (Beirut: Dar al-Fikr, 2003), 64.

pada manajemen kurikulum pesantren dan integrasi kurikulum dalam pembentukan karakter santri.

Kecenderungan literatur ini menegaskan bahwa selama ini manajemen strategis pendidikan karakter dan pengembangan akhlaq mulia sering dipahami sebagai dua entitas terpisah; pengelolaan lembaga dianggap urusan administratif dan kurikuler semata, sedangkan pembinaan karakter dipandang sebagai tugas guru di dalam kelas melalui pendekatan pedagogis. Celah ilmiah (*gap*) yang ditemukan adalah belum adanya penelitian yang secara komprehensif membedah bagaimana manajemen strategis pendidikan karakter dapat menjadi faktor keberhasilan pengembangan akhlaq mulia di lembaga nonformal, di mana interaksi santri dengan berbagai sistem mulai dari jadwal kegiatan, peraturan dan tata tertib, prosedur pembinaan adab, hingga keteladanan pengelola merupakan bagian dari kurikulum tersembunyi yang secara langsung membentuk akhlak mereka.

Hal ini menjadi alasan utama peneliti memilih Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani sebagai lokasi penelitian. Keberhasilan pengembangan akhlak mulia santri tidak hanya ditentukan oleh metode pengajaran yang baik, tetapi juga ditopang oleh manajemen strategis pendidikan karakter yang dirancang secara sistematis dan berorientasi pada nilai-nilai Islam. Manajemen strategis pendidikan karakter tidak dapat lagi dipahami sekadar sebagai fungsi administratif, melainkan harus direposisi sebagai instrumen utama dalam pembinaan akhlak. Di sinilah urgensi penelitian ini muncul. Penelitian yang berjudul "Manajemen Strategik Pendidikan Karakter dalam Pengembangan Akhlak Mulia di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani Kota Bandung" ini akan menggali secara mendalam dinamika manajemen strategis yang berlangsung di lapangan, serta menganalisis secara komprehensif seluruh siklus manajemen mulai dari perumusan strategi, pengorganisasian sumber daya, desain struktur organisasi, implementasi, hingga evaluasi dengan menggunakan pisau analisis *"structure follows strategy"* dari Alfred D. Chandler (1962).

Urgensi penelitian ini didasarkan pada tiga alasan mendasar. Pertama, pengembangan akhlak mulia di lembaga nonformal merupakan inisiatif strategis untuk merespons tantangan krisis moral di wilayah urban yang rentan; tanpa

manajemen strategis yang efektif dan evaluasi berkelanjutan, program ini berisiko tidak mencapai tujuannya secara optimal. Kedua, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah literatur yang masih terbatas mengenai manajemen strategis pendidikan karakter di ranah pendidikan keagamaan nonformal, sehingga temuan yang dihasilkan dapat menawarkan proposisi baru bagi pengembangan khazanah manajemen pendidikan Islam kontemporer. Ketiga, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi lembaga, khususnya Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani, dalam merumuskan strategi yang efektif dan berorientasi pada pengembangan akhlak mulia, sehingga dampak positifnya dapat dirasakan secara nyata oleh santri, keluarga, dan masyarakat luas.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan model manajemen strategis pendidikan karakter yang terintegrasi dengan nilai-nilai moral Islam. Penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademis yang tinggi melalui harmonisasi antara struktur manajerial dan substansi moral, tetapi juga relevansi praktis yang signifikan dalam memperkuat tata kelola institusi pendidikan Al-Qur'an di Indonesia. Atas dasar tersebut, penerapan manajemen strategis dalam pendidikan karakter berposisi sebagai tiang penyangga utama untuk mempersiapkan para remaja agar memiliki akhlak yang mulia dan ketahanan diri dalam menyikapi arus perubahan sosial yang senantiasa bergerak.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan untuk menggali secara mendalam manajemen strategis pendidikan karakter yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur’ani dalam pengembangan akhlak mulia peserta didik. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi pendidikan karakter yang meliputi penetapan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan, dan desain struktur organisasi dalam pengembangan akhlak mulia peserta didik di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur’ani?
2. Bagaimana implementasi strategi pendidikan karakter dijalankan melalui struktur organisasi dan kewenangan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur’ani?

3. Bagaimana evaluasi keselarasan antara struktur organisasi dan strategi pendidikan karakter dalam mengatasi hambatan pengembangan akhlak mulia di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan. Adapun tujuan-tujuan penulisannya sebagai berikut:

1. Menganalisis perumusan strategi pendidikan karakter yang meliputi penetapan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan, dan desain struktur organisasi dalam pengembangan akhlak mulia peserta didik di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani.
2. Menganalisis implementasi strategi pendidikan karakter melalui struktur organisasi dan kewenangan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani.
3. Menganalisis evaluasi keselarasan antara struktur organisasi dan strategi pendidikan karakter dalam mengatasi hambatan pengembangan akhlak mulia di Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani Kota Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pengelolaan institusi pendidikan Islam, khususnya dalam konteks manajemen strategis pendidikan karakter dan pengembangan akhlak mulia. Manfaat tersebut mencakup manfaat teoretis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

   Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah akademik di bidang manajemen pendidikan Islam, terutama terkait manajemen strategis pendidikan karakter di institusi pendidikan nonformal. Secara khusus, manfaat teoretis penelitian ini meliputi:

   a. Memberikan perspektif baru mengenai bagaimana prinsip manajemen strategis Chandler (*structure follows strategy*) dapat diterapkan dalam

konteks pendidikan karakter di institusi pendidikan nonformal, yang selama ini belum banyak dikaji secara sistematis.

b. Mengintegrasikan teori pendidikan karakter Thomas Lickona dengan konsep *tazkiyat al-nafs* dan *Riyadhah* dari Imam al-Ghazālī, sehingga menghadirkan model teoretis yang memadukan pendekatan modern dan tradisi pendidikan Islam klasik dalam pengembangan akhlak mulia.
c. Menghasilkan kerangka konseptual tentang bagaimana strategi pendidikan karakter dapat dirumuskan, diorganisasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi untuk memperkuat internalisasi nilai moral dan spiritual peserta didik di institusi pendidikan nonformal.
d. Temuan penelitian ini dapat menjadi landasan untuk pengembangan teori manajemen strategis pendidikan karakter di masa depan, terutama yang mengintegrasikan *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* serta prinsip-prinsip akhlak Islam dalam kerangka *structure follows strategy*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi langsung bagi pengelolaan dan efektivitas pendidikan karakter dalam pengembangan akhlak mulia di institusi pendidikan nonformal. Adapun manfaat praktis yang dapat diambil antara lain:

a. Hasil penelitian ini memberikan panduan strategis bagi pengelola pondok pesantren dalam merumuskan kebijakan pendidikan karakter yang terstruktur, mulai dari penetapan visi akhlak, desain struktur organisasi yang mendukung pembinaan karakter, hingga sistem evaluasi yang mengintegrasikan penilaian kognitif dan perilaku.
b. Bagi tenaga pendidik dan pengelola lembaga, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa pendidikan karakter di lembaga nonformal bukan sekadar transfer ilmu agama, tetapi merupakan instrumen strategis pengembangan akhlak mulia. Hal ini membantu para pendidik memahami peran mereka sebagai *uswah hasanah* (teladan) dalam membentuk karakter santri.

c. Bagi pemerintah dan asosiasi pesantren, hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan dalam merumuskan standar manajemen pendidikan karakter bagi institusi pendidikan keagamaan nonformal seperti Pesantren Tahfidz atau Madrasah Diniyah agar memiliki daya saing dan ketahanan manajemen di era global.
d. Bagi masyarakat dan orang tua peserta didik, penelitian ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas Pondok Pesantren Tahfizh Medina Insan Qur'ani sebagai lembaga yang mengutamakan pembinaan akhlak mulia secara sistemik dan terukur.
e. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi pijakan awal atau rujukan untuk melakukan studi lanjutan terkait model manajemen strategis pendidikan karakter di institusi pendidikan Islam lainnya, baik formal maupun nonformal.

E. Kerangka Berpikir

Landasan filosofis penelitian ini bertumpu pada proposisi utama Alfred D. Chandler (1991) bahwa desain organisasi hendaknya selalu selaras dengan arah strategi yang telah ditetapkan, sebuah prinsip yang dikenal dengan istilah *structure follows strategy*. Keberhasilan organisasi tidak terjadi secara kebetulan, melainkan hasil dari kemampuan merumuskan tujuan jangka panjang dan kemudian merancang desain organisasi untuk mengalokasikan sumber daya guna mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pendidikan karakter di institusi pendidikan Islam, pendidikan karakter diposisikan bukan sekadar kegiatan tambahan, melainkan instrumen strategis utama untuk pengembangan akhlak mulia. Prinsip Chandler ini menjadi fondasi yang kuat karena menegaskan bahwa strategi tanpa struktur yang mendukung hanya akan menjadi wacana tanpa eksekusi yang berarti, sementara struktur tanpa strategi yang jelas akan kehilangan arah dan tujuan.

Kerangka ini kemudian disinergikan dengan teori pendidikan karakter Thomas Lickona yang menekankan integrasi *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action*, serta konsep *tazkiyat al-nafs* (penyucian jiwa) dan *tahdzīb al-akhlāq* (pembinaan akhlak) dari Imam Al-Ghazali. Integrasi ketiga teori ini

manajemen strategis Chandler, pendidikan karakter Lickona, dan konsep akhlak Imam Al-Ghazali membentuk alur logika penelitian yang utuh, komprehensif, dan saling memperkuat secara konseptual sebagai fondasi analisis mendalam sebagai berikut. Melalui sintesis ini, penelitian tidak hanya mengandalkan pendekatan manajerial modern, tetapi juga diperkaya dengan nilai-nilai spiritual Islam yang menjadi ciri khas institusi pendidikan Islam, sehingga menghasilkan kerangka analisis yang holistik dan kontekstual.

1. Perumusan Strategi Pendidikan Karakter

Mengacu pada tesis Chandler, langkah pertama dalam manajemen adalah penetapan tujuan jangka panjang yang didasarkan pada pembacaan akurat terhadap situasi organisasi. Perumusan strategi merupakan proses memetakan arah dan tujuan sebelum organisasi mengambil tindakan. Dalam perspektif Chandler, perumusan strategi tidak hanya mencakup penetapan tujuan, tetapi juga mencakup analisis lingkungan dan pengorganisasian sumber daya sebagai bagian integral dari strategi. Hal ini sesuai dengan prinsip *structure follows strategy* yang menegaskan bahwa struktur organisasi harus dirancang untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, perumusan strategi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebuah proses komprehensif yang melibatkan pemahaman mendalam tentang kondisi internal organisasi, dinamika eksternal lingkungan, serta kapasitas sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis merupakan langkah awal yang krusial dalam perumusan strategi karena bertujuan untuk mengidentifikasi secara komprehensif faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Analisis ini menjadi dasar bagi organisasi untuk memahami posisinya di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah, sekaligus menjadi landasan bagi perumusan strategi yang responsif dan adaptif. Secara internal, organisasi perlu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, seperti kapasitas sumber daya manusia, budaya organisasi

yang berkembang, infrastruktur yang tersedia, serta sistem dan prosedur yang telah berjalan. Identifikasi kekuatan internal memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki, sementara identifikasi kelemahan internal menjadi dasar bagi upaya perbaikan dan pengembangan.

Secara eksternal, organisasi perlu menganalisis peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan, seperti perubahan sosial yang terjadi di masyarakat, perkembangan teknologi yang mempengaruhi cara belajar dan berinteraksi, serta tuntutan masyarakat yang terus berkembang terhadap kualitas pendidikan dan pembentukan karakter. Analisis eksternal ini penting karena organisasi tidak dapat mengisolasi diri dari dinamika lingkungan sekitarnya; sebaliknya, organisasi harus mampu membaca dan merespons perubahan tersebut secara strategis. Pendekatan analisis SWOT menjadi instrumen yang umum digunakan untuk memetakan secara komprehensif kondisi organisasi sebelum merancang program strategis. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memetakan kesenjangan dan merumuskan strategi optimal dengan memaksimalkan kekuatan-peluang serta meminimalkan kelemahan-ancaman.

b. Penetapan Visi Karakter Jangka Panjang

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis, organisasi merumuskan visi karakter jangka panjang yang menjadi arah dan tujuan pengembangan pendidikan karakter. Visi ini tidak hanya bersifat normatif sebagai pernyataan cita-cita, tetapi harus diterjemahkan ke dalam kebijakan-kebijakan operasional yang tegas, terukur, dan dapat diimplementasikan secara nyata. Visi yang baik adalah visi yang mampu memberikan gambaran jelas tentang masa depan yang ingin dicapai, sekaligus menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi seluruh komponen organisasi untuk bergerak menuju arah yang sama.

Dalam perspektif Lickona, visi pendidikan karakter yang ideal tidak berhenti pada tahap *moral knowing*, dimana peserta didik sekadar mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk, melainkan peserta didik

mampu berlanjut pada *moral action*, yaitu melakukan kebaikan tersebut secara otomatis dan konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini berarti bahwa visi pendidikan karakter harus mencakup tiga dimensi sekaligus: pengetahuan tentang nilai-nilai kebaikan, perasaan yang mendorong untuk mencintai kebaikan, dan tindakan nyata yang merefleksikan kebaikan tersebut dalam perilaku sehari-hari. Sementara dari sisi spiritual Al-Ghazali, pendidikan karakter dirancang sebagai bengkel penyucian jiwa atau sering disebut *tazkiyat al-nafs* yang bertujuan mengikis sifat buruk dan menumbuhkan sifat baik dalam diri peserta didik melalui proses pembiasaan dan latihan spiritual yang berkelanjutan. Visi karakter pun harus menyeimbangkan ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik secara proporsional untuk mencetak peserta didik yang cerdas dan berakhlak mulia.

c. Perencanaan Program dan Kebijakan Pendidikan Karakter

Menurut Chandler, Strategi membutuhkan serangkaian tindakan nyata untuk dapat diimplementasikan secara efektif. Perencanaan program merupakan penerjemahan visi karakter ke dalam dokumen perencanaan yang konkret, terstruktur, dan terukur, sehingga visi yang abstrak dapat diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan operasional yang jelas dan dapat dievaluasi. Perencanaan yang matang menjadi jembatan antara aspirasi strategis dan realitas di lapangan, karena tanpa perencanaan yang baik, visi yang ideal sekalipun akan sulit diwujudkan.

Perencanaan program dalam konteks pendidikan karakter mencakup beberapa komponen penting. Pertama, penetapan tujuan operasional yang bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (*SMART*), sehingga kemajuan pelaksanaan program dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala. Kedua, penyusunan kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai akhlak ke dalam seluruh mata pelajaran dan kegiatan pembelajaran, bukan sekadar sebagai muatan tambahan yang terpisah. Ketiga, pengembangan metode pembelajaran yang mampu menginternalisasi nilai-nilai karakter secara efektif melalui pendekatan

yang partisipatif, pengalaman langsung, dan pembiasaan. Keempat, penentuan indikator keberhasilan yang jelas dan terukur untuk setiap program dan kegiatan, sehingga capaian dapat dievaluasi secara objektif.

Selain itu, perencanaan juga mencakup penyusunan kebijakan yang mendukung implementasi strategi, seperti kebijakan penegakan disiplin yang konsisten, standar kompetensi pendidik yang mencakup aspek moral dan profesional, serta sistem penghargaan dan sanksi yang mendidik. Dalam konteks pendidikan karakter, perencanaan program harus memastikan bahwa nilai-nilai akhlak terintegrasi dalam seluruh aspek kegiatan, baik akademik maupun non-akademik, sehingga pembentukan karakter terjadi secara alami dan berkesinambungan melalui seluruh pengalaman belajar peserta didik, bukan hanya melalui materi pelajaran tertentu

d. Pengorganisasian Sumber Daya dan Desain Struktur

Setelah visi strategis dan perencanaan program ditetapkan, organisasi harus menyiapkan wadah dan infrastruktur yang tepat melalui pengorganisasian sumber daya dan desain struktur organisasi yang mendukung. Pengorganisasian merupakan bagian integral dari perumusan strategi yang tidak dapat dipisahkan, karena strategi yang baik tanpa didukung oleh struktur yang sesuai hanya akan menjadi dokumen tanpa implementasi. Proses pengorganisasian ini mencakup tiga elemen struktural utama yang saling terkait dan harus dirancang secara sinergis.

1) Alokasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Elemen struktur yang paling vital dalam institusi pendidikan adalah sumber daya manusia yang menjalankan strategi secara langsung. Dalam pendidikan karakter, pendidik berperan sebagai kurikulum yang hidup, karena nilai-nilai karakter tidak hanya disampaikan melalui materi pelajaran, tetapi juga melalui keteladanan perilaku dan interaksi sehari-hari. Oleh karena itu, alokasi sumber daya manusia tidak lagi semata-mata didasarkan pada ketersediaan pengajar atau kualifikasi akademis, melainkan pada kesesuaian profil kompetensi dengan visi karakter yang ingin dibangun. Proses rekrutmen perlu menempatkan integritas moral

sebagai variabel utama di samping kompetensi pedagogis, karena pendidik yang memiliki integritas moral yang kuat akan menjadi teladan yang efektif bagi peserta didik. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem pembinaan profesi yang berkelanjutan dan skema kesejahteraan yang memadai untuk menjamin stabilitas, motivasi, dan kontinuitas pengabdian pendidik dalam menjalankan perannya sebagai agen pembentukan karakter.

2) Sistem dan Prosedur Operasional

Struktur organisasi tidak hanya mencakup pembagian tugas dan wewenang, tetapi juga mencakup garis wewenang dan aliran komunikasi yang diatur secara sistematis, jelas, dan transparan. Hal ini diterjemahkan ke dalam pembuatan aturan yang ketat namun mendidik (*educative discipline*), serta formalisasi prosedur operasional standar (*Standard Operating Procedures*) untuk setiap aspek kegiatan. Sistem dan prosedur yang baik memastikan bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai dan aturan yang telah ditetapkan mendapatkan respons yang terukur, konsisten, dan proporsional, sehingga menciptakan kepastian, keadilan, dan rasa aman dalam lingkungan pendidikan. Dengan adanya sistem dan prosedur yang jelas, seluruh komponen organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang hak, kewajiban, dan konsekuensi dari setiap tindakan, sehingga tercipta budaya disiplin yang positif dan mendukung pembentukan karakter.

3) Fasilitas dan Lingkungan Fisik

Struktur organisasi juga mencakup pengelolaan sumber daya fisik untuk menciptakan suasana pendidikan yang kondusif dan mendukung internalisasi nilai-nilai karakter. Penataan lingkungan fisik dirancang secara sengaja dan strategis untuk mendukung terciptanya komunitas moral sebagaimana digagas oleh Thomas Lickona. Lingkungan fisik yang bersih, tertib, nyaman, dan estetis akan mendorong perilaku tertib dan menghargai kebersamaan, sementara lingkungan yang kumuh, semrawut, dan tidak terawat cenderung memicu perilaku tidak patuh,

vandalisme, dan ketidakpedulian terhadap lingkungan. Dengan demikian, pengorganisasian fasilitas bukan sekadar urusan teknis, melainkan bagian strategis dari upaya pembentukan karakter melalui penciptaan lingkungan yang mendukung nilai-nilai akhlak mulia.

2. Implementasi Strategi Pendidikan Karakter

Dalam kerangka teori Chandler, implementasi adalah pembuktian operasional dari strategi yang telah dirumuskan. Sebuah strategi yang hebat di atas kertas tidak akan bermakna tanpa eksekusi yang disiplin, konsisten, dan terukur di lapangan. Implementasi merupakan tahap di mana strategi diuji dalam realitas; di sinilah kesenjangan antara rencana dan kenyataan sering kali muncul. Implementasi strategi pendidikan karakter dalam teorinya mencakup tiga komponen utama yang saling terkait dan harus dijalankan secara terintegrasi, yaitu program kegiatan, anggaran, dan prosedur. Ketiga komponen ini menjadi tulang punggung pelaksanaan strategi dan harus dikelola dengan baik agar strategi mencapai tujuannya.

a. Program Kegiatan

Program kegiatan merupakan penerjemahan strategi ke dalam serangkaian tindakan konkret yang terstruktur, terukur, dan berkesinambungan. Program kegiatan menginternalisasikan nilai karakter dengan menghubungkan teori dan praktik secara nyata dalam keseharian peserta didik dan warga lembaga. Dalam konteks pendidikan karakter, program kegiatan mencakup pembelajaran berbasis karakter di mana nilai-nilai akhlak diintegrasikan secara sistematis ke dalam setiap proses pembelajaran, bukan sekadar sebagai muatan tambahan yang terpisah dari kurikulum utama.

Program ini dirancang untuk mentransfer pengetahuan moral secara intensif dan berkesinambungan, sehingga peserta didik tidak hanya memahami secara kognitif nilai-nilai kebaikan, tetapi juga memiliki kesadaran mendalam akan alasan logis, manfaat, dan konsekuensi di balik suatu tindakan moral. Pengetahuan moral ini menjadi fondasi bagi peserta didik untuk membedakan mana yang benar dan salah, serta memahami

dampak dari setiap pilihan perilaku yang mereka ambil. Program kegiatan juga mencakup pembiasaan rutin yang dirancang secara sistematis untuk menyentuh dimensi perasaan moral dan tindakan moral, sehingga nilai-nilai karakter tidak hanya diketahui dan dirasakan, tetapi juga terinternalisasi melalui latihan yang berulang-ulang dan konsisten hingga menjadi kebiasaan yang mendarah daging dan melekat dalam kepribadian peserta didik. Proses pembiasaan ini sejalan dengan konsep *riyadhah* dari Imam Al-Ghazali yang menekankan bahwa karakter mulia terbentuk melalui latihan spiritual dan amal saleh yang dilakukan secara kontinu.

b. Anggaran

Anggaran merupakan komponen yang sangat penting dalam implementasi strategi karena berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya finansial untuk mendukung seluruh program kegiatan yang telah direncanakan. Anggaran yang memadai dan terkelola dengan baik menjadi syarat mutlak bagi kelancaran pelaksanaan program, karena tanpa dukungan finansial yang cukup, program-program strategis tidak dapat berjalan optimal. Perencanaan anggaran harus selaras dengan prioritas strategis dan memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk setiap program yang telah direncanakan, termasuk alokasi untuk pengembangan sumber daya manusia, pengadaan sarana dan prasarana, serta penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pembinaan karakter

Anggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol dan akuntabilitas, karena melalui anggaran, organisasi dapat memantau realisasi penggunaan dana dan mengevaluasi efisiensi serta efektivitas program. Tanpa anggaran yang memadai, terencana, dan transparan, implementasi strategi akan mengalami hambatan serius, mulai dari keterlambatan pelaksanaan program hingga kegagalan mencapai target yang telah ditetapkan. Agar akuntabel, transparan, dan profesional, pengelolaan dana harus melibatkan semua pihak terkait secara kolaboratif, baik dalam perancangan anggaran maupun dalam proses supervisi lapangan.

c. Prosedur

Prosedur merupakan standar operasional yang mengatur secara rinci jalannya implementasi strategi dalam kehidupan sehari-hari. Prosedur mencakup garis wewenang dan saluran administrasi yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih tugas, konflik kepentingan, atau kebingungan antar unit dalam organisasi. Prosedur yang baik memastikan bahwa setiap kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana, standar, dan jadwal yang telah ditetapkan, sehingga tercipta keteraturan, kepastian, dan efisiensi dalam pelaksanaan program.

Dalam implementasi strategi pendidikan karakter, prosedur mencakup interaksi edukatif dan komunikasi positif di mana komunikasi antarwarga lembaga, antara pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik harus mencerminkan nilai-nilai akhlakul karimah dalam setiap aktivitas sehari-hari. Interaksi yang positif, santun, dan penuh penghormatan ini menjadi kurikulum tersembunyi yang sangat kuat dan efektif dalam membentuk karakter peserta didik. Peserta didik belajar beradab dan berakhlak mulia bukan hanya dari nasihat dan materi pelajaran di kelas, tetapi lebih dari itu, mereka belajar dengan menyaksikan secara langsung bagaimana pendidik, pimpinan, dan pengelola lembaga saling berinteraksi dengan santun, saling menghormati, dan menunjukkan keteladanan dalam tindakan nyata.

3. Evaluasi Keselarasan antara Struktur dan Strategi Pendidikan Karakter

Tahap terakhir dalam siklus manajemen strategis ini adalah mengungkap, mengukur, dan menjaga keselarasan antara strategi dan struktur yang telah dirancang dan diimplementasikan. Dalam perspektif Alfred D. Chandler (1991), sebuah organisasi yang dinamis dan adaptif harus terus-menerus melakukan evaluasi secara sistemis dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa struktur organisasi yang ada masih relevan, efektif, dan efisien dalam mendukung strategi jangka panjang yang telah ditetapkan. Evaluasi bukanlah kegiatan insidental atau formalitas tahunan, melainkan proses berkelanjutan yang terintegrasi dalam siklus manajemen. Tanpa

evaluasi yang berkelanjutan, organisasi akan kehilangan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, memperbaiki kelemahan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terus terjadi.

a. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dalam konteks pendidikan karakter menerapkan sistem evaluasi ganda yang holistik dan komprehensif, tidak hanya berfokus pada satu aspek saja. Pada aspek kognitif, evaluasi akademik tetap mengukur pemahaman peserta didik terhadap materi pelajaran dan nilai-nilai moral yang diajarkan. Evaluasi ini penting untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah memahami secara teoritis nilai-nilai kebaikan yang menjadi tujuan pendidikan karakter. Dalam perspektif Lickona, tahap ini dikenal sebagai *moral knowing*, yaitu pengetahuan tentang apa yang baik dan buruk serta kemampuan membedakan keduanya. Namun, evaluasi akademik saja tidak cukup untuk mengukur keberhasilan pendidikan karakter, karena seseorang bisa memiliki pengetahuan moral yang baik tetapi tidak mengamalkannya.

Di sisi lain, evaluasi perubahan perilaku ditempatkan sebagai indikator utama keberhasilan pendidikan karakter, karena tujuan akhir dari pendidikan karakter adalah terbentuknya perilaku yang mencerminkan nilai-nilai akhlak mulia dalam kehidupan sehari-hari. Dalam kerangka Lickona, tahap ini dikenal sebagai *moral action*, yaitu tindakan nyata yang mencerminkan pengetahuan dan perasaan moral yang telah dimiliki. Evaluasi perilaku dilakukan melalui observasi sistematis dan berkelanjutan terhadap tindakan moral peserta didik baik di dalam maupun di luar lingkungan lembaga. Sistem evaluasi ganda ini memungkinkan lembaga mendeteksi adanya *moral knowing without moral action*, yaitu kondisi di mana peserta didik memiliki pengetahuan moral yang baik tetapi tidak mengamalkannya. al ini sejalan dengan konsep *riyadhah* Al-Ghazali bahwa akhlak mulia terbentuk melalui latihan dan pembiasaan berulang hingga menjadi kebiasaan yang melekat.

b. Analisis Kesenjangan

Evaluasi internal dilakukan secara berkala dan komprehensif untuk menilai kinerja manajemen pendidikan karakter secara keseluruhan. Tahap ini menggunakan analisis kesenjangan sebagai instrumen deteksi dini terhadap berbagai bentuk ketidaktertiban manajerial yang dapat menghambat pembinaan karakter, seperti ketidakdisiplinan pendidik, ketidakkonsistenan jadwal, ketidakjelasan prosedur, atau ketidaklayakan fasilitas yang mengurangi kondusivitas lingkungan belajar.

Analisis kesenjangan bertujuan menemukan kebocoran struktural, baik berupa kelemahan sistem, prosedur yang tidak efektif, maupun sumber daya yang tidak memadai, yang menyebabkan strategi karakter tidak berjalan optimal. Dengan mengidentifikasi secara tepat letak kesenjangan antara rencana dan realitas, organisasi dapat mengambil langkah perbaikan yang terfokus, terukur, dan efektif.

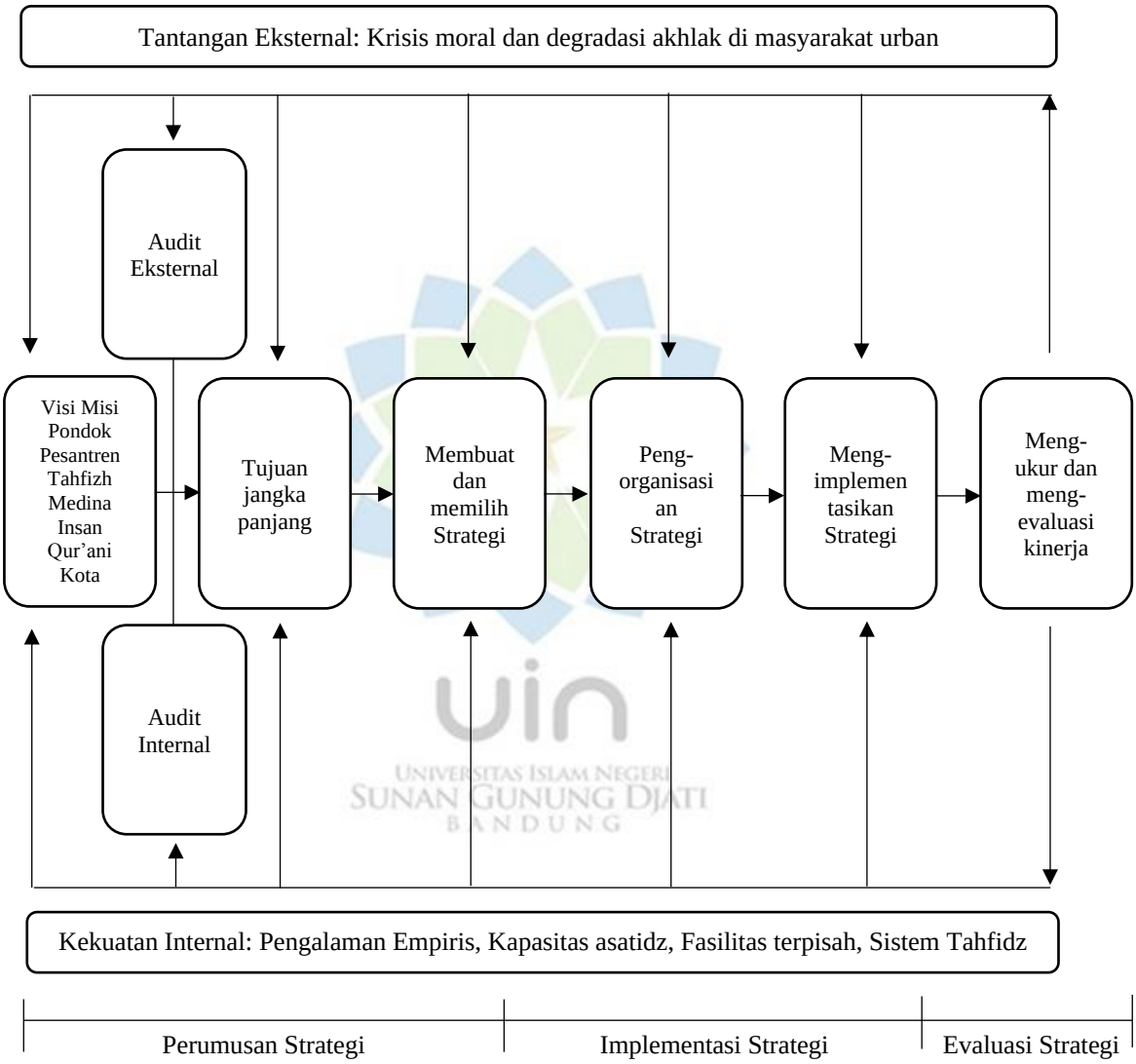
c. Umpan Balik Strategis dan Reformasi Struktur

Hasil evaluasi dan analisis kesenjangan diolah menjadi umpan balik strategis bagi manajemen puncak sebagai dasar pengambilan keputusan perbaikan. Umpan balik ini tidak hanya berisi temuan tentang kelemahan yang terjadi, tetapi juga rekomendasi konkret langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Jika ditemukan kegagalan atau kelemahan yang signifikan, organisasi perlu melakukan reformasi struktur secara tepat sasaran agar kembali selaras dengan strategi yang telah ditetapkan.

Reformasi struktur dapat mencakup perbaikan sistem rekrutmen dan pembinaan pendidik, penyesuaian jadwal dan program kegiatan, peningkatan kualitas fasilitas, atau perubahan prosedur operasional yang lebih efektif. Tindakan korektif ini merupakan wujud nyata dari siklus manajemen yang dinamis, adaptif, dan efektif untuk menjaga keberlanjutan strategi di tengah perubahan lingkungan dan tantangan yang terus berkembang. Dengan demikian, evaluasi bukanlah tahap akhir yang bersifat pasif, melainkan mekanisme aktif dan berkelanjutan untuk

menghasilkan umpan balik strategis yang menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan dan inovasi organisasi.

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis dan mudah dipahami, peneliti sajikan dalam gambar 1.1.



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber diadaptasi dari Model Manajemen Strategis Komprehensif Fred & R. David, "*How Companies Divine Their Mission," Long Range Planning* 22, No. 3 (Juni 1998):40

Dikembangkan oleh peneliti