

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **MANAJEMEN STRATEGIS PESANTREN DALAM MENINGKATKAN KETERAMPILAN LITERASI**

(Studi Deskriptif di Pesantren Yatim Dhu'afa Al-Kasyaf Cileunyi Bandung)

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan tertua di Indonesia, jika disandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Jika melihat kepada sejarah, pesantren bukanlah tempat yang penuh dengan nuansa keislaman, namun juga ke-Indonesia-an (*indigenous*). Hal ini dikarenakan lembaga yang mirip seperti pesantren, telah ada di zaman Hindu dan Budha. Dengan kata lain, Islam bertugas meneruskannya saja dengan membumbui pendidikan keislaman didalamnya. Namun, hal ini bukan berarti Islam memberikan peranan kecil dalam memelopori pendidikan di negeri ini. (Madjid, 1997:17).

Pesantren bernaluansa Islam ini mulai menonjolkan sistem pendidikannya pada abad ke-13 sejak munculnya umat muslim di Indonesia. Lambat laun dari pendidikan yang pada mulanya hanya berupa tempat-tempat untuk mengaji, lalu berkembang menjadi tempat untuk menginap (*mondok*) para santri yang menuntut ilmu. Disinilah, santri-santri (orang yang menginap di pesantren untuk menuntut ilmu) mendalami doktrin-doktrin dasar agama Islam, sehingga mempraktikannya dalam kehidupan sehari-hari (Khusnurdilo, 2005:1).

Dalam perjalanannya, pesantren mengalami perkembangan dan perubahan yang cukup pesat hingga kini. Pada mulanya, pesantren hanya mengajarkan

pengetahuan dasar keislaman disertai dengan praktiknya seperti membaca Al-Qur'an dengan tartil (*tahsin*), mempelajari ilmu fikih, akidah akhlak, nahwu sharaf, dan ilmu keislaman lainnya. Namun dimulai tahun 1970 hingga kini, pesantren sudah dimasuki oleh ilmu-ilmu umum. Sekarang, banyak pesantren yang mendirikan sekolah-sekolah formal didalamnya mulai dari Sekolah Dasar (SD) sampai Perguruan Tinggi (PT). Meskipun demikian, semua ini tidak mengubur ciri khas pesantren, yang dituangkan dalam fungsi- fungsi pesantren seperti: (1) lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, (2) lembaga keagamaan pelaksana kendali sosial, serta (3) lembaga pendidikan keagamaan pelaku konstruksi sosial (Khusnurdilo, 2005:8).

Lembaga pendidikan pesantren dengan segala perkembangan dan kemajuannya, tetap mengonsumsi kitab-kitab yang ditulis oleh ulama-ulama *salaf* (terdahulu). Seperti mempelajari *ushul fiqh* dari kitab Imam Muhammad Idris Syafi'i, ilmu filsafat dari kitab Imam Ghazali, ilmu fikih dari kitab Imam Hanafi, ilmu dakwah dari kitab Ibnu Taymiyah, dan lain-lain. Hingga kini, hanya beberapa pesantren yang bisa memproduksi kitab atau buku, dan itupun atas dasar kemauan santri, bukan tuntutan pesantren. Minat baca dan tulis santri di era modern ini semakin menurun, melihat semakin maju dan canggihnya perkembangan teknologi. Melihat hal ini, maka perlunya diadakan keterampilan literasi yang berfokus pada pengembangan minat baca dan tulis dalam sebuah pesantren.

Literasi dalam arti sempit adalah kemampuan seseorang dalam membaca dan menulis. Sementara itu, *National Institute of Literacy* memberi arti bahwa literasi merupakan kecakapan manusia dalam membaca, menulis, berbicara dan

menghitung, sampai menyelesaikan masalah pada taraf kemahiran yang diperlukan (Malawi, dkk, 2017:7-8). Menulis pada dasarnya adalah melahirkan pikiran atau perasaan, seperti membuat surat, membuat gambar, dan melukis (KBBI, 2002:1219). Menulis sangatlah penting, karena erat kaitannya dengan peradaban. Jika tidak ada tulisan, maka tidak ada pula peradaban. Dengan menulis, paling tidak sudah memenuhi tiga hal. *Pertama*, sebagai sarana diskusi dan sosialisasi gagasan pemikiran. *Kedua*, andil dalam memberi kontribusi pemikiran untuk penyelesaian sebuah permasalahan. *Ketiga*, sebagai proses eksistensi sekaligus aktualisasi diri. Dengan menulis, masyarakat akan menilai penulis, apakah dia termasuk orang penting yang layak dikenang, atau sebaliknya (Sumadiria, 2009:v-vi).

Islam dalam hal ini tentu sangat membutuhkan generasi-generasi yang memiliki kemampuan literasi yang baik, terutama dalam bidang menulis. Pada hakikatnya, menulis adalah kegiatan yang selalu dilakukan para cendekiawan muslim, terutama pada abad pertengahan. Sampai saat ini, karya tulis karangan mereka masih tetap dipakai sebagai referensi dalam berbagai disiplin ilmu (Kusnawan, 2016: 32).

Dalam mewujudkan generasi Islam yang memiliki kemampuan literasi, sebagaimana telah dicontohkan oleh intelektual muslim terdahulu, maka diperlukan sebuah lembaga yang mewadahi kegiatan tersebut. Lembaga ini adalah pesantren yang menerapkan konsep manajemen strategis. Konsep ini dimulai dengan memformulasi strategi, menerapkan strategi, dan berakhir dengan mengevaluasi strategi.

Salah satu pondok pesantren yang menerapkan konsep manajemen strategis yaitu Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf yang berada di Kampung Sukamaju, Cileunyi, Kota Bandung. Dalam penelitian ini, peneliti akan mewawancarai 29 narasumber, diantaranya satu pimpinan pesantren, tiga tenaga pendidik, lima anggota Akademi Penulis Indonesia (APMI), sepuluh siswa MTs Al-Kasyaf dan sepuluh siswa SMA Al-Kasyaf, dengan masing- masing lima siswa berprestasi dan lima siswa yang kurang berprestasi dari setiap tingkatan pendidikannya.

Menurut Bapak Geovani Van Rega selaku pimpinan pesantren, pendirian Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf ini bermula dari inisiatif, bahwa ingin mendirikan sebuah pesantren yang memiliki ciri khas tersendiri. Sebagaimana pesantren Aa Gym yang fokus pada tauhidnya, dan Yusuf Mansur pada hapalan Al-Qur'annya. Maka, didirikanlah sebuah pesantren yang berfokus pada literasi, yang sekarang menjadi *brand* Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf sekaligus pembeda dari pesantren-pesantren lainnya (Hasil wawancara dengan Bapak Geovani Van Rega sebagai Pimpinan Pesantren Yatim Dhu'afa Al-Kasyaf, pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 10.06 WIB).

Tahapan konsep manajemen strategis yang diaplikasikan di Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dimulai dengan memformulasi strategi. Telah banyak pesantren bersebaran di seluruh Indonesia, namun tidak satu pun yang memokuskan santrinya kepada literasi, khususnya dalam bidang menulis. Kebanyakan pesantren memokuskan santrinya pada penguasaan bahasa asing, tahfidz, dan penguasaan kitab kuning. Hal ini menjadi peluang bagi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf

untuk mendirikan pesantren yang fokus pada literasi. Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf adalah pelopor pesantren literasi dan satu- satunya di Indonesia, yang akan menjadi wadah bagi para santri untuk mengembangkan keterampilanya dalam bidang literasi. (Hasil wawancara dengan Bapak Asep selaku tenaga pendidik Pesantren Yatim Dhuafa Al- Kasyaf, pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 13.22 WIB).

Salah satu misi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf adalah mengunggulkan lembaga pendidikan dengan mengadakan dan mengelola pendidikan yang unggul, berdaya saing, mengacu kepada Al-Qur'an dan sunnah untuk menghasilkan generasi yang bertakwa dengan basis literasi islami. Dalam pembuatan misi tersebut, tentunya melibatkan tenaga pendidik dan pengurus APMI (Akademi Penulis Muda Indonesia). Namun, tidak semua tenaga pendidik dan anggota APMI telah maksimal dalam kontribusinya di bidang literasi. Hal ini terlihat karena hanya beberapa orang saja yang berprestasi dalam kegiatan literasinya (Dikutip dari dokumen mengenai visi dan misi Al-Kasyaf oleh Bapak Geovani Van Rega, pada tanggal 1 Oktober 2019, pukul 05.46 WIB)

Langkah selanjutnya setelah memformulasi strategi yaitu mengimplementasi strategi untuk meningkatkan keterampilan santri dalam literasi. Salah satu strategi yang digunakan di pesantren ini adalah melalui program “sabu sabu”, yang artinya “satu bulan, satu buku”. Para santri pemula dibina dalam penulisannya dengan metode GSWM (*Geovani System Writing Method*). Santri akan disuguhkan dua belas modul yang nantinya akan dipilih salah satu untuk dijadikan tema utama buku yang akan ditulisnya. Dalam penulisan buku, santri akan dibina oleh pengurus yang disebut APMI yang merupakan akronim dari Akademi

Penulis Muda Indonesia (Hasil wawancara dengan Nisyfi Ketua APMI pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 13.50 WIB).

Menurut hasil observasi sementara, penulisan buku ini diawali dengan metode GSWM yang merupakan kegiatan menjawab soal-soal yang diberikan berbentuk esai. Misalnya santri diberikan soal, “Buah apa yang kamu sukai?” Maka santri akan menuliskan buah yang dia sukai. Setelah itu, santri akan ditanya, “Mengapa kamu menyukai buah tersebut?” Maka santri akan menjawabnya sesuai apa yang ada dalam pikirannya. Metode ini diterapkan sampai santri pandai menuangkan kata demi kata yang akan dituliskan dalam bukunya. Setelah metode GSWM selesai dilakukan, maka santri akan disuguhkan dua belas modul. Untuk santri pemula, modul yang dikembangkan adalah modul biografi. Biografi yang ditulis adalah biografi dirinya sendiri. Banyak ditemukan judul-judul buku biografi santri, diantaranya *Selalu dengan Biografiku* karya Anida siswi kelas 2 MTs Al-Kasyaf dan *Langkah Sang Pemimpi* karya Asma siswi kelas 3 MTs Al-Kasyaf. Berlanjut kepada tahap akhir, santri berhak memilih modul-modul lainnya seperti modul hijrah, muslimah, biografi motivator, *sirah nabawiyah* dan lain-lain (Hasil wawancara dengan Nisyfi selaku Ketua APMI, Anida dan Asma selaku siswi MTs Al-Kasyaf pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 10.06 WIB).

Meski sudah menerapkan program “sabu-sabu” dan sudah banyak santri yang menghasilkan karyanya berupa buku, akan tetapi masih ada beberapa kendala yang dihadapi. Diantaranya adalah fasilitas yang kurang memadai, pendanaan percetakan yang masih seadanya, dan kurangnya referensi buku bacaan. Dalam proses pengetikan hasil tulisan dari buku tulis kepada komputer, para santri harus

menunggu giliran berjam-jam agar bisa mengetik. Selain itu, para santri harus membuat desain untuk *cover* bukunya sendiri karena akan bertambah biaya jika menggunakan jasa ketik orang lain. Namun sebenarnya hal ini tidak terlalu menjadi beban bagi santri, karena dengan ini santri bisa belajar bagaimana mendesain sebuah *cover* buku. Referensi buku bacaan di pesantren ini masih terbilang sedikit, sehingga santri harus bergiliran untuk membaca sebuah buku (Hasil wawancara dengan Anida sebagai siswi MTs Al-Kasyaf, pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 10.10 WIB).

Setelah implementasi strategi, maka langkah selanjutnya adalah evaluasi strategi. Para santri yang telah selesai dalam penulisan bukunya, maka akan dihadapkan dengan sidang munaqosyah, sebagai bahan evaluasi santri agar lebih berhati-hati dan teliti dalam menulis sebuah buku. Namun, tetap saja masih ada santri yang melakukan tindakan plagiat untuk mengejar *deadline* program pembuatan buku. Hal ini terjadi karena pengontrolan pengurus terhadap santrinya belum dilakukan secara maksimal (Hasil wawancara dengan Nisyfi sebagai ketua APMI, pada tanggal 6 Juli 2019, pukul 10:30).

Dalam upaya merealisasikan misi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf menerapkan konsep manajemen strategis. Hal ini terdiri dari aktivitas memformulasi strategi, mengimplementasi strategi, dan mengevaluasi strategi.

Berdasarkan informasi tersebut, maka peneliti perlu mengetahui lebih mendalam mengenai “**Manajemen Strategis Pesantren dalam Meningkatkan**

**Keterampilan Literasi”** (Studi Deskriptif di Pesantren Yatim Dhu’afa Al-Kasyaf Cileunyi Bandung).

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Fokus penelitian yang menjadi rumusan dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, antara lain:

1. Bagaimana formulasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi?
2. Bagaimana implementasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi?
3. Bagaimana langkah-langkah evaluasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk kepada fokus penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui formulasi strategi yang diterapkan Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi.
2. Untuk mendukung implementasi strategi berupa program-program yang diterapkan di Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf.
3. Untuk mengetahui langkah-langkah evaluasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini terdiri dari dua bagian, antara lain:

### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini berguna sebagai sumbangsih agar mendapatkan wawasan tambahan mengenai pesantren, terkhusus dalam hal manajemen strategis pesantren dalam mewujudkan santrinya agar pandai berliterasi.

### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini berguna sebagai salah satu acuan pesantren dalam membina santri-santrinya menjadi penulis yang terampil. Sumbangan secara praktis ini dapat dijadikan acuan, baik di lembaga pesantren maupun di lembaga pendidikan lainnya.

## **E. Landasan Pemikiran**

### **1. Hasil Penelitian Sebelumnya**

Landasan pemikiran yang pertama merupakan sebuah hasil karya penelitian atau skripsi terdahulu yang relevan dengan penelitian lapangan ini untuk dijadikan acuan dalam memberikan gambaran teori, dan sebagai arah berfikir dalam melakukan penelitian.

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya yang relevan dengan pembahasan Manajemen Strategis Pesantren dalam Meningkatkan Keterampilan Literasi yaitu:

- a. Winda Siti Mardiana Syifa: Manajemen Strategik Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah dalam Mencetak Kader Dakwah Multi Bahasa (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah Kabupaten Bandung). Bandung 2019 M/1440 H.

Penelitian ini berhasil menunjukkan manajemen strategik di Pondok pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah terdiri dari tiga unsur: *Pertama*, formulasi strategi yang menggali latar belakang pembuatan visi dan misinya, menganalisis SWOT lingkungan internal maupun eksternal, serta perumusan strategi. *Kedua*, implementasi strategi yang tertuang dalam program-program kegiatan kebahasaan, olahraga, pramuka, kesenian, serta pendidikan umum dan keagamaan yang diberi arahan oleh pengurus OPPM dan pembina OPPM. Program lainnya adalah mengadakan studi banding ke Pondok Modern Gontor dengan tujuan mempererat silaturahmi kemudian melihat dan menganalisis program-program yang dijalankan dalam rangka melatih keorganisasian santri OPPM. *Ketiga*, evaluasi strategi dilakukan untuk memantau dan melakukan perbaikan dari penerapan formulasi dan implementasi strategi di Pondok Pesantren Modern Al-ihsan Baleendah, sehingga dapat diketahui apa saja yang harus dipertahankan dan diperbaiki di masa yang akan datang.

- b. Asep Kurniawan: Manajemen Strategik Pondok pesantren dalam Menyiapkan Kader Da'i yang Berkualitas (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Perguruan YASPIDA Sukabumi Jawa Barat). Bandung 2016/1437 H.

Penelitian ini berhasil menemukan manajemen strategi di Pondok Pesantren Darussyifa yang menyokong pertumbuhan secara agresif seperti formulasi strategi yang terkonsentrasi berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Selain itu, implementasi strategi yang terkoodinir

meliputi kepemimpinan, budaya, program yang dilaksanakan serta aturan dan prosedur penyelenggaraan program yang gamblang. Selanjutnya dengan mengevaluasi strategi secara terus-menerus berhasil memunculkan inovasi-inovasi baru yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Setelah melihat tinjauan skripsi pada tahun-tahun sebelumnya, maka dapat ditemukan persamaan serta perbedaan dari kedua penelitian tersebut dengan penelitian ini. Hal yang serupa terletak pada teori yang diangkat dalam penulisan skripsi, yaitu manajemen strategis yang mencakup proses kegiatan memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian yang lebih memokuskan pada manajemen strategis untuk meningkatkan keterampilan literasi dalam sebuah pesantren. Dalam implementasinya, mencetak generasi yang pandai berliterasi ini dapat terlaksana melalui program sabu-sabu (satu bulan satu buku) dan sidang munaqosyah atas buku yang telah ditulisnya.

## **2. Landasan Teori**

Manajemen strategis merupakan pedoman dan tuntunan sebuah perusahaan atau organisasi kepada sasaran utama dalam proses pengembangan nilai-nilai yang sah, kualitas manajerial, hak dan kewajiban organisasi, perangkat administrasi yang menyambungkan penetapan suatu kesimpulan strategis dan bersifat operasional pada semua jenjang, dengan melampaui keseluruhan ranah bisnis dan kegunaan wewenang organisasi (Martani, 2006: 8). Manajemen strategis merupakan seperangkat ketetapan serta perbuatan

yang mengakibatkan proses perumusan dan penerapan strategi yang diolah demi mencapai tujuan sebuah organisasi. Ada sembilan tugas utama dalam manajemen strategis, antara lain:

1. Merencanakan misi organisasi, termasuk garis besar tentang tujuan, filsafat dan sasaran organisasi.
2. Membuat sebuah analisis yang menggambarkan situasi, keadaan dan kapabilitas organisasi dari dalam.
3. Menilai sisi eksternal lingkungan organisasi, terutama sebab-sebab konkurensi serta sebab kontekstual lainnya secara umum.
4. Menelaah pilihan-pilihan dalam organisasi dengan cara menyelaraskan sumber dayanya dengan lingkungan luar.
5. Menentukan cara yang paling banyak memberikan keuntungan dengan melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan yang berorientasi kepada misi organisasi.
6. Menentukan seperangkat tujuan jangka panjang serta strategi pokok yang dapat memunculkan cara paling memberi keuntungan tersebut.
7. Membuat estimasi terhadap tujuan tahunan serta rencana jangka pendek yang sinkron dengan tujuan jangka panjang serta strategi pokok yang sudah ditetapkan.
8. Mengaplikasikan rencana yang telah ditentukan melalui kuota sumber daya yang telah diperhitungkan, dalam hal ini telah ditekankan penyelarasan antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan *reward system* (sistem penghargaan).

9. Mengevaluasi kesuksesan proses strategis sebagai tolak ukur penentuan keputusan di masa depan (Yunus: 2016: 3-4).

Dalam dunia pesantren, manajemen strategis sangat penting diterapkan demi tercapainya tujuan pesantren tersebut. Pesantren bersumber dari kata “santri” yang diberi imbuhan *pe-* pada awalnya dan *-an* pada akhirnya, yang berarti sebuah tempat tinggal untuk para santri (Kompri, 2018: 1). Menurut Kompri (2018: 39) yang dikutip dari M. Ridlwan Nasir dalam bukunya *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal* ada lima kategori pesantren, antara lain:

1. Pesantren klasik/salaf, yaitu pesantren yang menganut teori pendidikan salaf (*sorogan* dan *weton*) serta sistem pendidikan klasikal (madrasah) *salaf*.
2. Pesantren semi berkembang, yaitu pesantren yang menganut sistem pendidikan *salaf* (*sorogan* dan *weton*), serta sistem klasikal (madrasah) swasta dengan perbandingan 90% untuk kurikulum agama serta 10% untuk kurikulum umum.
3. Pesantren berkembang, yaitu pesantren yang mirip dengan pesantren semi berkembang, namun sudah bervariasi dalam kurikulumnya, yaitu 70% kurikulum agama serta 30% kurikulum umum. Disamping itu, diadakan pula madrasah SKB Tiga Menteri yang ditambah dengan *diniyah*.
4. Pesantren modern/khalaf, yaitu serupa dengan pesantren berkembang, namun lembaga pendidikan didalamnya sudah lebih lengkap. Pendidikan tersebut antara lain diadakan sistem pendidikan umum yang berbentuk

sekolah umum dengan penambahani *diniyah* (praktik membaca dan mengaji kitab-kitab *salaf*), perguruan tinggi (baik agama maupun umum) dan bentuk koperasi.

5. Pesantren ideal, yaitu pesantren yang mirip dengan pesantren modern, namun sudah dilengkapi pendidikan yang lebih bervariasi terutama dalam pengembangan skill santri, seperti teknik, pertanian, perbankan, perikanan, literasi dan lain-lain. Meskipun banyak kegiatan pengembangan skill dan karakter santri, namun semua kegiatan ini tidak menghilangkan ciri khas pesantren. Dan tipe pesantren inilah yang sudah menjamur di zaman ini.

Pesantren literasi adalah salah satu contoh dari tipe pesantren yang ideal yang memberikan pendidikan keterampilan tambahan kepada santri di bidang membaca dan menulis (Malawi, 2017:10). Tradisi literasi khususnya dalam bidang penulisan sudah lama dilakukan oleh intelektual muslim. Berkembangnya tradisi literasi disebabkan oleh dua faktor. *Pertama*, dukungan dan perhatian yang optimal dari pemerintah pada masanya, bahkan penghargaan bagi para penulis. Hal ini terlihat di masa Dinasti Abbasiyah ketika Khalifah Harun al-rasyid dan al-Makmun menjadi pemimpin. *Kedua*, berkembangnya kebiasaan ilmiah seperti keterbukaan, kebebasan berpikir, dan semangat berdiskusi. Semuanya mendapatkan area publik yang sangat luas, sebagaimana kasus polemik antara al-Ghazali dan Ibn Rusyd mengenai filsafat.

Tradisi literasi dikalangan ulama terdahulu tergolong istimewa. Mereka melakukannya melebihi kegiatan-kegiatan lainnya. Sebagaimana Imam Nawawi pernah berkata, “Jika saya mendapati rasa kantuk, saya letakan kepala sejenak diatas meja beserta kitab-kitab yang sedang saya baca dan pelajari. Lalu saya bangun kembali. Dalam dua tahun terakhir saya tidak pernah membaringkan tubuh diatas tempat tidur. Saya mengisinya dengan membaca dan menulis” (Kusnawan, 2016: 33-36).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang bergelut di ranah *tadbir* sudah semestinya menerapkan manajemen yang baik, terutama manajemen strategis sebagaimana teori yang diangkat dalam penelitian ini. Adapun manajemen strategis dalam sebuah organisasi harus melalui tahapan-tahapan, antara lain:

#### 1. Formulasi Strategi

Pada tahapan ini pondok pesantren melakukan kegiatan seperti merumuskan dan menetapkan visi misi organisasi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan analisis SWOT, menetapkan tujuan, serta menetapkan strategi khusus (Kadmasasmita, 2005:4).

*Pertama*, merumuskan dan menetapkan visi misi organisasi. Visi adalah gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan misi adalah kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan demi mencapai misi yang telah ditentukan. Perumusan visi dan misi ini harus dilakukan secara intensif oleh sekelompok eksponen organisasi

dan dikomunikasikan kepada segenap anggota organisasi, agar semuanya merasa memiliki visi dan misi tersebut (Kadmasasmita, 2005:28).

*Kedua*, yaitu menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan analisis SWOT. SWOT adalah kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Adapun lingkungan internal sebuah organisasi meliputi struktur organisasi, budaya, dan sumber penghasilan organisasi. Sedangkan sisi eksternal sebuah organisasi meliputi lingkungan sosial, lingkungan tugas, serta peluang dan ancaman organisasi tersebut (Kadmasasmita, 2005:35-36).

*Ketiga*, yaitu menetapkan tujuan. Tujuan adalah target kuantitatif suatu organisasi, dan pencapaian target ini merupakan keberhasilan kinerja bagi faktor-faktor penentu keberhasilan. Dalam menetapkan tujuan, maka harus dipahami kriteria-kriteria dari tujuan tersebut antara lain, (1) serasi dan mengklarifikasi visi, misi dan nilai-nilai organisasi; (2) memenuhi atau berkontribusi dalam memenuhi misi; (3) cenderung secara esensial tidak berubah; (4) relatif jangka panjang; (5) menggambarkan arah yang jelas; (6) menantang namun realistis (Kadmasasmita, 2005:60-62).

*Keempat*, menetapkan strategi khusus. Strategi adalah suatu pernyataan yang luas dari organisasi mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan serta arah yang dituju pada masa yang akan datang, dan lain-lain. Adapun langkah-langkah untuk menetapkan strategi khusus diantaranya:

1. Membuat rencana operasional;
2. Evaluasi dan seleksi alternative tindakan yang paling efektif dan

efisien;

3. Uji alternative dengan, apakah sasaran aka tercapai? Berapa keuntungannya? Bagaimana dampaknya? Bagaimana ketergantungan dengan sasaran yang lain? Apakah organisasi dibentuk untuk itu atau perlu diubah? Apakah prosedur perlu diubah? Apakah dampaknya?  
(Kadmasasmita, 2005:60-65).

## 2. Impelementasi Strategi

Pada tahapan ini semua elemen dalam organisasi melaksanakan program yang telah ditetapkan dan memotivasi bawahan. Program- program yang telah direncanakan pada tahap formulasi strategi dilaksanakan pada tahap implementasi strategi ini. Program kerja merupakan suatu proses bagi penentuan jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan suatu pelaksanaan rencana strategis (Kadmasasmita, 2005:79).

Seiring dengan diterapkannya program kerja, pada tahap ini manajer harus selalu memotivasi bawahannya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Ada dua metode motivasi, yaitu metode langsung dan tidak langsung. Metode langsung yaitu motivasi (baik material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada bawahannya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, misalnya piagam dan bonus. Sedangkan metode tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas

yang mendukung dan semakin membuat semangat dalam bekerja. Misalnya kursi yang empuk dan suasana ruangan kerja yang nyaman (Hasibuan, 2016:216-222).

### 3. Evaluasi Strategi

Pada tahap evaluasi, maka dilakukan kegiatan *review* bahwa faktor internal dan eksternal adalah dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi (Kadmasasmita, 2005:4).

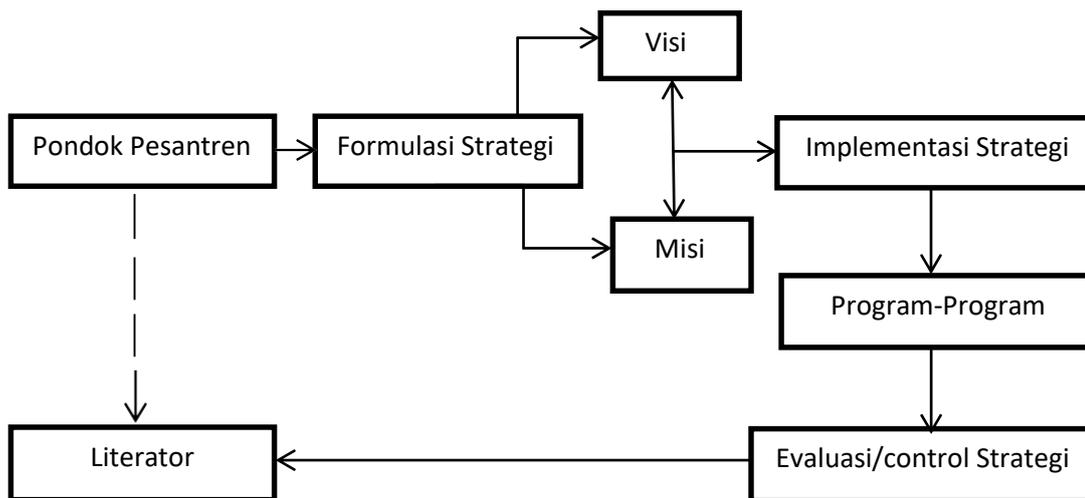
*Pertama*, melakukan *review* bahwa faktor internal dan eksternal adalah dasar untuk strategi saat ini. Dalam tahap formulasi strategi, analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan guna menetapkan strategi yang akan dijalankan. Maka pada tahap evaluasi, jika strategi yang digunakan berhasil, berarti sudah sesuai dengan faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya. Namun jika tidak berhasil, maka perlu mengadakan perbaikan dalam menentukan strategi yang tepat (Wahyudi, 1996:50).

*Kedua*, mengukur kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pemantauan yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Dalam hal ini, pengukuran kinerja berfungsi sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang (Kadmasasmita, 2005:5).

*Ketiga*, mengambil tindakan koreksi. Dalam tahap evaluasi, tindakan koreksi diperlukan untuk hal-hal keliru dan perlu diperbaiki. Sebagaimana halnya jika strategi yang ditetapkan di tahap formulai tidak menjadikan tercapainya tujuan organisasi, maka strategi perlu dikoreksi, diperbaiki bahkan diganti (Kadmasasmita, 2005:5).

### **3. Kerangka Konseptual**

Kerangka ini membahas mengenai manajemen strategis pesantren dengan tahapan kegiatan memformulasi strategi, mengimplementasi strategi dan mengevaluasi strategi. Formulasi strategi pesantren yang dituangkan kedalam visi dan misi pesantren yang berfokus pada tiga bidang, yaitu pendidikan, sosial dan ekonomi. Sedangkan implementasi strategi dituangkan kepada program-program yang mendukung santri menjadi literator, seperti program sabu-sabu (satu bulan satu buku) dengan menyuguhkan 12 modul untuk santri dalam penulisan buku yang akan dibuat. Selanjutnya evaluasi strategi diimplementasikan melalui pengontrolan terhadap program-program yang sedang dan telah dilaksanakan. Apabila program tersebut berjalan lancar dan dapat mencapai visi yang telah ditetapkan, maka strategi penunjangnya akan tetap dilaksanakan. Namun jika sebaliknya, maka strategi perlu diperbaiki bahkan diubah. Semua proses manajemen strategis ini bermuara kepada tujuan pesantren, yaitu mencetak literator dengan bingkai santri.



Gambar 1.1

Kerangka Konseptual Manajemen Strategis Pesantren dalam Meningkatkan Keterampilan Literasi

## F. Langkah-Langkah Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf yang beralamat di Kampung Sukamaju, Rt 04 Rw 01 Desa Cimekar, Cileunyi, Bandung. Lokasi ini dipilih dengan beberapa alasan konkret, antara lain:

*Pertama*, Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf adalah pelopor pesantren literasi dan satu-satunya di Indonesia. Pesantren Al-Kasyaf mampu mengembangkan kemampuan santrinya dalam dunia literasi, terutama membaca dan menulis. *Kedua*, hasil keuletan santri dalam literasi, sampai saat ini santri al-Kasyaf sudah mampu menerbitkan 700 judul buku dengan modul yang bervariasi. 700 judul buku tersebut pada hakikatnya merupakan pesan dakwah santri al-kasyaf yang dituangkan melalui goresan pena. Banyak diantara karya santri al-Kasyaf membuat pembacanya terdugah untuk menggeluti dunia literasi. *Ketiga*, dengan pencapaian santri yang sudah baik ini

tentu ada manajemen strategi yang diterapkan. Maka, peneliti memilih untuk meneliti bagaimana manajemen strategis di pesantren tersebut, dan ini sesuai dengan ranah jurusan Manajemen Dakwah.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode deskriptif, karena akan menguraikan fakta-fakta dari objek yang diteliti, yang terjadi di masa ini atau di masa lampau. Penelitian ini tidak memanipulasi atau mengubah objek yang diteliti. Dengan metode ini maka objek akan diteliti secara menyeluruh dan mendalam serta apa adanya (Hamdi, 2014:5). Teknik mengumpulkan data dalam metode deskriptif ini meliputi observasi lapangan, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka mengenai objek yang diteliti, yaitu mengenai manajemen strategis sebuah pesantren dalam meningkatkan kemampuan literasi. Dengan metode ini, maka data yang didapatkan akan menyeluruh, tersusun dan faktual.

## **3. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data kualitatif adalah data yang disuguhkan dari hasil kolektif data pada suatu objek alamiah dengan tujuan menjelaskan fenomena yang terjadi. Dalam hal ini, peneliti sebagai instrument kunci. Sementara pengumpulan sampel sumber data dilaksanakan secara *snowbaal* dan *purposive*, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat kualitatif/induktif, dan hasil dari

penelitiannya lebih memprioritaskan arti daripada simpulan umum (Setiawan, 2018:8). Dalam penelitian ini, maka dapat diketahui jenis datanya antara lain:

- a. Formulasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan kemampuan literasi
- b. Implementasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi
- c. Evaluasi strategi Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf dalam meningkatkan keterampilan literasi

#### **4. Sumber Data**

##### **a. Sumber Data Primer**

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data-data dari narasumber utama, yaitu orang-orang yang menguasai, memahami dan memiliki data-data pesantren. Beberapa narasumber di Pesantren Yatim Dhuafa Al-Kasyaf diantaranya pimpinan pesantren, pengurus dan pembina santri di bidang literasi, dan santri.

##### **b. Sumber Data Sekunder**

Dalam hal ini peneliti memperoleh data dari berbagai dokumen, *website* pesantren, brosur, serta sumber data penunjang lainnya termasuk buku mengenai teori-teori manajemen strategik, pesantren dan literasi.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Ada tiga teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu:

### a. Observasi

Observasi merupakan sebuah cara efektif untuk menyaksikan apa yang dilakukan sasaran peneliti dalam konteks tertentu, rutinitas dan cara interaksi dari kehidupan mereka sehari-hari, karena peneliti terjun dan melihat langsung ke lapangan (Setiawan, 2018:110). Dalam penelitian ini, peneliti mengamati terlebih dahulu keadaan objek yang diteliti, kemudian mencari hal-hal yang menarik dalam objek penelitian tersebut.

Sebelum observasi, peneliti melakukan persiapan terlebih dahulu seperti menyiapkan surat pengantar observasi dari fakultas, menyiapkan alat tulis, dan alat rekam. Teknik observasi ini dilakukan beberapa kali sehingga data-data pun akan lebih banyak ditemukan. Dengan melakukan observasi, peneliti memiliki gambaran mengenai manajemen strategis pesantren dalam meningkatkan kemampuan literasi.

### b. Wawancara

Teknik yang dilakukan selanjutnya adalah wawancara. Wawancara merupakan perbincangan yang memiliki maksud tertentu (Moleong, 2000:135). wawancara ini dilakukan dengan cara tanya jawab kepada narasumber yang diteliti mengenai manajemen strategis pesantren dalam meningkatkan kemampuan literasi.

Wawancara dilakukan pertama kali bersama Pimpinan Pesantren Yatim Dhuafa Al-kasyaf. Wawancara ini diawali dengan perkenalan diri peneliti yang dikuatkan oleh surat pengantar dari fakultas untuk diberikan kepada pesantren tersebut. Selanjutnya, peneliti menyiapkan alat tulis untuk mencatat apa yang disampaikan narasumber serta rekaman audio untuk merekam suara narasumber. Setelah itu, mulailah tanya jawab seputar persoalan yang akan diangkat dalam skripsi. Wawancara ini diakhiri dengan pemotretan sebagai bukti yang akan dilembarkan dalam lampiran skripsi.

#### c. Studi Dokumentasi

Pada tahap akhir, teknik yang dilakukan peneliti adalah studi dokumentasi. Studi dokumentasi adalah proses pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen berupa buku, catatan, arsip, surat-surat, majalah, surat kabar, jurnal, laporan penelitian, dan lain-lain (Sadiah, 2015:91). Peneliti mengumpulkan data-data objek yang diteliti, seperti arsip-arsip lembaga, buku-buku, catatan hasil wawancara, serta karya ilmiah yang sesuai dengan pembahasan penelitian ini.

## **6. Analisis Data**

Analisis data berarti proses menata urutan data, mengelompokkannya ke dalam suatu model, kategori, dan unit uraian dasar sehingga akhirnya dapat ditentukan tema serta dapat mengolah proposisi kerja sebagaimana yang

disarankan oleh data (Moleong, 2000:103). Mengenai penelitian ini, maka susunan analisis datanya adalah:

- a. Mengumpulkan semua data yang ada, kemudian melakukan seleksi pemilihan data, sehingga akan ditemukan data yang ditindaklanjuti penelitiannya, dan data yang tidak dibutuhkan.
- b. Menyusun kategori data mengenai manajemen strategi pesantren dalam mencetak literatur.
- c. Membuat kesimpulan dari data-data yang telah dipilih dan telah dikategorikan.

