

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi yang terjadi pada saat ini mendorong terjadinya perubahan kehidupan masyarakat dunia yang dapat menghantarkan terjadinya mega kompetisi antar bangsa dalam segala aspek kehidupan. Kondisi ini membuat negara-negara maju telah mempersiapkan diri dengan melahirkan program-program unggulan yang dapat mendukung dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. Program-program unggulan dibuat dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan tuntutan sebagai akibat dari arus globalisasi agar mempunyai daya saing yang tinggi.

Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi dapat dijadikan sebagai dasar dan upaya untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia. Seperti halnya di Amerika Serikat sejak Tahun 2001 telah mencanangkan sebuah program “*No Child left behind*” untuk mengejar ketertinggalan dengan negara-negara Eropa. Singapura juga telah melakukan reformasi pendidikan dengan menitikberatkan pada keefektifan sistem pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan.¹ Demikian pula halnya dengan Indonesia yang tidak mau ketinggalan dengan negara-negara lain, dimana sejak tahun 1945 telah menegaskan tentang pentingnya pendidikan sebagaimana diamatkan dalam UUD 1945 Pasal 31 Ayat 1 dan 2 bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Dan setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.² Selain UUD 1945 tersebut, juga diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 5 ayat 1 yang menyatakan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2008 pasal 12 ayat 3 bahwa Pemerintah

¹ Prim Masrokan Mutohar dan Masduki, *Manajemen Strategik Pendidikan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi* (Tulungagung: Cahaya Abadi, 2019), 1-5.

² <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5895945/isi-pasal-31-ayat-1---5-uud-1945-dan-hak-warga-negara-indonesia> (diakses 7 September 2023)

kab/kota wajib mengupayakan agar setiap warga negara Indonesia usia wajib belajar mengikuti program wajib belajar 9 tahun.³

Jalur atau jenjang pendidikan di Indonesia terdiri dari formal, nonformal dan informal sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 13 ayat 1 yang menyatakan bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan non formal yang dikelola secara swadaya masyarakat. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan mempunyai peranan sangat penting di Indonesia. Sebab, dalam menyikapi perkembangan zaman saat ini, tentunya pesantren memiliki sebuah komitmen agar tetap konsisten dalam menyuguhkan pola pendidikan yang mampu melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang andal.

Saat ini, perkembangan pesat pondok pesantren mencuri perhatian pemerintah untuk menjadi salah satu agen yang dapat membawa perubahan dan pembangunan masyarakat. Selain sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, pesantren menjadi tumpuan harapan. Diharapkan pondok pesantren tidak hanya sebagai lembaga yang mendidik santri agar memiliki ketangguhan jiwa, jalan hidup lurus, budi pekerti mulia, akan tetapi pondok pesantren harus berani tampil dan mengembangkan dirinya sebagai pusat keunggulan, dalam menghadapi berbagai persoalan yang berkembang di masyarakat. Juga pondok pesantren diharapkan dapat membawa pembaharuan-pembaharuan yang tidak lain agar pesantren pada saat ini mengarah pada pengembangan pandangan dunia dan substansi pendidikan pesantren agar lebih responsif terhadap kebutuhan tantangan zaman yang salah satunya adalah kehadiran pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren, seperti sekolah dan madrasah.

Harapan bahwa pondok pesantren menjadi pembaharu dan responsif terhadap tuntutan zaman tidak sebanding lurus dengan keadaan sebagian besar pondok pesantren di Indonesia yang masih mempertahankan nilai-nilai ketradisionalannya. Keadaan ini, selain akan berpengaruh negatif terhadap eksistensi pondok pesantren,

³ <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4861/pp-no-47-tahun-2008> (diakses 7 September 2023)

seperti sulit berkembang, tidak ada peminat dan lain sebagainya, juga secara tidak langsung akan menjadi beban dan penghambat kemajuan pondok pesantren itu sendiri, sehingga tidak menutup kemungkinan, karena kurangnya peminat dan sulitnya bersaing dengan pondok pesantren lainnya yang sejak lama telah menerima kehadiran pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren, maka pondok pesantren seperti ini dengan sendirinya akan mengalami kemunduran bahkan ‘gulung tikar’. Dengan demikian, integrasi ini penting dilakukan karena berdasar pada sebuah keyakinan kuat bahwa pendidikan umum mutlak dikuasai oleh para santri sebagai jawaban atas perubahan untuk membangun peradaban bangsa yang lebih baik dan maju. Ada banyak ayat Alquran yang menerangkan tentang pentingnya integrasi pengetahuan atau pendidikan, baik secara langsung atau tidak. Ayat-ayat dimaksud diantaranya QS. Al-Alaq, 96:1-5, QS. Al-Baqarah, 2:208, QS. Al-Mujadalah, 58:11, dan QS. Al-Isra`, 17: 36 sebagai berikut: ⁴

QS. Al-‘Alaq, 98:1-5

أَفْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) أَفْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
(٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

“1) Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan, 2) Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. 3) Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia, 4) Yang mengajar (manusia) dengan pena. 5) Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.”

Ayat Alquran terutama dalam surat al-Alaq ayat 1-5 mengandung petunjuk bahwa pendidikan harus terintegrasi antara berbagai macam ilmu, baik ilmu-ilmu agama maupun ilmu-ilmu umum. Hal itu dikarenakan bahwa pada hakikatnya semua ilmu berasal dari Allah SWT.

QS. Al-Baqarah, 2:208

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنخُلُوا فِي السَّلَامِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ
عَدُوٌّ مُّبِينٌ

⁴ <https://tafsirweb.com/829-surat-al-baqarah-ayat-208.html> (diakses 7 September 2023)

“Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.”

Ayat di atas menegaskan tentang pentingnya totalitas dalam mengamalkan ajaran Agama Islam, sebagaimana tersurat dalam pernyataan Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di pakar tafsir abad ke-14 H dalam kitabnya *Tafsir as-Sa'di*. Menurutnya, bahwa perintah Allah kepada orang-orang yang beriman untuk masuk “ke dalam Islam keseluruhan.” Maksudnya, dalam seluruh syariat-syariat agama, mereka tidak meninggalkan sesuatu pun darinya, dan agar mereka tidak seperti orang yang menjadikan hawa nafsunya sebagai Tuhannya. Apabila hawa nafsunya itu sejalan dengan perkara yang disyariatkan, maka dia kerjakan, namun bila bertentangan dengannya, maka dia tinggalkan. Yang wajib adalah menundukkan hawa nafsunya kepada agama, dan ia melakukan segala perbuatan baik dengan segala kemampuannya, dan apa yang tidak mampu dia lakukan, maka dia berusaha dan berniat melakukannya dan menjangkaunya dengan niatnya tersebut.⁵

QS. Al-Mujadalah, 58:11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا فَإِنَّشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Pakar fiqh dan tafsir, Wahbah az-Zuhaili dalam kitabnya *Tafsir Al-Wajiz* menyebutkan bahwa tafsir dari ayat tersebut adalah wahai orang yang beriman, jika dikatakan kepada kalian: berikan keluasan/kelapangan di dalam tempat duduk (majelis) untuk para pendahulu kalian. Maka Allah akan meluaskan rahmat-Nya berupa keluasan tempat, jiwa, rizki, surga dan sebagainya kepada kalian. Apabila dikatakan kepada kalian: Berdirilah untuk memberi kelapangan kepada para pendahulu kalian dengan cekatan. Maka Allah akan meluaskan tempat kalian di dunia dan di surga. Allah mengangkat derajat para ulama beberapa derajat dalam kemuliaan dan posisi yang tinggi

⁵ <https://tafsirweb.com/829-surat-al-baqarah-ayat-208.html> (Diakses 7 September 2023)

di dunia dan akhirat sebab berpadunya ilmu dan amal mereka. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala amal kalian. Ini adalah ancaman bagi mereka yang tidak menjalankan perintah-Nya. Qatadah berkata: Pernah ketika ada kelompok orang yang ikut perang Badar baru datang dalam majelis mereka dan kemudian diperintahkan untuk berdiri melapangkan tempat, mereka menunjukkan roman tidak suka kepada perintah rasul SAW.⁶

QS. Al-Isra', 17: 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”

Tafsir Ringkas Kementerian Agama RI atas QS. Al-Isra,17:36 dalam memaknai ayat tersebut bahwa dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Jangan mengatakan sesuatu yang engkau tidak ketahui, jangan mengaku melihat apa yang tidak engkau lihat, jangan pula mengaku mendengar apa yang tidak engkau dengar, atau mengalami apa yang tidak engkau alami. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, adalah amanah dari tuhanmu, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya, apakah pemiliknya menggunakan untuk kebaikan atau keburukan dan janganlah engkau berjalan di muka bumi ini dengan sombong, untuk menampakkan kekuasaan dan kekuatanmu, karena sesungguhnya sekuat apa pun hentakan kakimu, kamu sekali-kali tidak dapat menembus bumi dan setinggi apa pun kepalamu, sekali-kali kamu tidak akan sampai setinggi gunung. Sesungguhnya kamu adalah makhluk yang lemah dan rendah di hadapan Allah, kamu tidak memiliki kekuatan dan kemuliaan, melainkan apa yang dianugerahkan oleh-Nya.⁷

Berdasarkan ayat-ayat Alquran tersebut tersirat makna bahwa integrasi pendidikan pondok pesantren dengan pendidikan formal sangat penting, karena diyakini dengan integrasi ini akan mampu melahirkan generasi bangsa yang sesuai dengan harapan, yaitu mereka siap menjawab tuntutan dan tantangan zaman pada masa yang akan datang. Menurut Muhaimain, ada dua model yang berbeda dalam

⁶ <https://tafsirweb.com/10765-surat-al-mujadalah-ayat-11.html> (diakses 7 September 2023)

⁷ <https://tafsirweb.com/4640-surat-al-isra-ayat-36.html> (diakses 7 September 2023)

mengintegrasikan sistem pendidikan pondok pesantren dengan sekolah atau madrasah. Kedua model integrasi pendidikan tersebut, yaitu pertama, sekolah terpadu; dan kedua, memadukan pesantren dengan sekolah.⁸ Salah satu unsur yang diintegrasikan dalam kedua model integrasi pendidikan tersebut adalah kurikulum. Artinya, indikator terintegrasinya pendidikan pondok pesantren dengan pendidikan formal salah satunya terlihat pada penerapan kurikulum kedua lembaga pendidikan tersebut. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 butir (19) tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁹

Pondok pesantren memuat kurikulum yang berisi materi pelajaran agama yang tersurat dalam kitab-kitab kuning berbahasa Arab yang teknik pengajarannya menggunakan metode sorogan, bandongan atau wetonan, juga hapalan dan halaqah. Kurikulum pondok pesantren pun telah ditransformasikan dalam sistem pendidikan modern dengan cara mengembangkan integrasi keilmuan dengan tetap memberikan porsi ilmu agama Islam lebih banyak.

Kemudian, pondok pesantren yang menerima kehadiran atau terintegrasi dengan pendidikan formal di lingkungannya, juga dapat mengalami keadaan yang sama dengan pondok pesantren yang menolak kehadiran pendidikan formal, apabila pengelola pondok pesantren tersebut tidak memiliki strategi untuk menjawab semua kebutuhan tuntutan dan tantangan zaman. Artinya, integrasi pendidikan di lingkungan pondok pesantren membutuhkan manajemen strategik dalam pengelolaannya.

Dalam upaya proses manajemen strategik yang dilakukan semata-mata untuk menjadikan pondok pesantren menjadi efektif, program-programnya sistematis,

⁸ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 103.

⁹ <https://pusdiklat.perpusnas.go.id> (diakses 1 Januari 2023)

terukur, dapat dicapai, rasional, terjadwal dan berkelanjutan. Manajemen strategik oleh Masrokan Mutohar didefinisikan sebagai berikut:¹⁰

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

Menurut Nawawi:

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.¹¹

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (*frame work*) organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan, maka mendorong setiap manajer atau pengelola untuk dapat berpikir dan bertindak lebih kreatif dan strategik. Manajemen strategik dalam penerapannya mencakup 3 tahapan utama, yaitu: (1) pengamatan dan analisis lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian (*control strategi*).¹²

Menurut Fred R. David dan Forest R. David, dalam bukunya berjudul “*Manajemen Strategik, suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsept*” bahwa keuntungan utama dari manajemen strategis itu sendiri adalah membantu lembaga pendidikan untuk memformulasikan strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap pilihan strategi. Adapun tahapan dari manajemen strategi terdiri atas formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

¹⁰ Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruz, 2014),158.

¹¹ Akdon, *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 5.

¹² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*; Twelfth Edition (Manajemen Strategis), Terjemahan, (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), 9.

Formulasi strategi (*strategy formulation*) mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka Panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Implementasi strategi (*strategy implementation*) memerlukan perumusan tujuan tahunan kebijakan yang memotivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan.

Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategy, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persesuaian anggaran, pengembangan dan penggunaan system informasi serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah cara yang untuk mengetahui informasi ini. Tiga aktifitas fundamental evaluasi strategi adalah: pertama, meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini; kedua mengukur kinerja; dan ketiga mengambil tindakan korektif.¹³

Berdasarkan data dari Sistem Informasi Pendidikan Pesantren dan Diniyah Jawa Barat Juara 2022 (SiTRENDY JUARA) bahwa jumlah pondok pesantren di Kecamatan Blubur Limbangan adalah 69 buah, terbanyak kedua setelah Kecamatan Malangbong yang berjumlah 125 pondok pesantren.¹⁴ Pondok Pesantren Qirooatussab'ah Kudang merupakan suatu lembaga pendidikan yang telah berdiri sejak tahun 1955 didirikan oleh KH. Ma'mun Bakri beralamat di Jalan Gudang Limbangan Timur, Kecamatan Balubur Limbangan, Kabupaten Garut, Jawa Barat. Pondok Pesantren Qirooatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut adalah salah satu pondok pesantren yang sejak tahun 2011 telah merubah model pendidikannya dari tradisional menjadi modern dengan cara mendirikan lembaga pendidikan formal.

¹³ Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik, suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 4-5.

¹⁴https://sitrendy.kemenag.go.id/portal/data_pontren_per_kecamatan/GARUT/BLUBUR%20LIMBANGAN

Pondok Pesantren Al-Qur`an Qiroatussab`ah Kudang (PPAQK) Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut, sejak didirikan sampai sekarang masih mempertahankan ilmu *Qira`at Sab`ah* sebagai kurikulum khas-nya. *Qiroatusab`ah* merupakan *qira`at* dengan pengucapan tiap katanya berdasarkan aliran atau madzhab para imam qira`at pada zaman Rasulullah SAW antara lain, Abdullah bin Katsir al-Dary dari Makkah, Nafi' bin Abdurahman Ibn Abu Nu`aim dari Madinah, Abdullah al-Yashibiyn atau Abu Amir al-Dimasyqi dari Syam, Zabban Ibn al-Ala bin Ammar atau Abu Amr dari Basyrah, Ibnu Ishaq al-Hadrami atau Ya'qub dari Basyrah, Ibu Habib al-Zayyat atau Hamzam dari Kuffah, dan Ibn Abi al-Najud al-Asadly atau Ashim dari Kuffah.¹⁵ Karena hal itulah pondok pesantren ini senantiasa mendapat dukungan positif, baik moral maupun materil dari Pemerintah Daerah, Provinsi dan Pusat juga dukungan dari masyarakat sekitar, sehingga PPAQK Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut terus mengalami kemajuan.

Beberapa peluang seperti banyaknya jumlah santri dapat menimbulkan permasalahan baru terkait dengan pengembangan pendidikan Islam serta mutu dan kualitas pendidikan Islam. Masalah yang timbul diantaranya adalah kekurangan sumber daya manusia (SDM) terutama yang memiliki kompetensi di bidang ilmu Qiro`atussab`ah sebagai kekhasan dari PPAQK. Generasi penerus dari pendiri PPAQK yang secara keilmuan tersambung sanadnya hanya ada 1 orang, sedangkan jumlah santri yang mondok di PPAQK setiap tahun terus bertambah. Selain masalah sumber daya manusia, terdapat masalah lain yaitu ketersediaan sarana dan prasarana pondok pesantren termasuk sarana dan prasarana sekolah dan madrasah yang memadai dan dapat menampung banyaknya santri, hal ini akan berimplikasi pada efektifitas pembelajaran. Sebab, berdasarkan data yang ada diketahui bahwa jumlah santri Pondok Pesantren Qiroatussab`ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut sampai dengan tahun 2023 ini tercatat sebanyak 1.281 orang, yang terdiri dari jumlah santri Madrasah Tsanawiyah sebanyak 732 orang santri, Madrasah Aliyah sebanyak 445 orang, SMK sebanyak 61, dan Takhasus sebanyak 43 orang.

¹⁵ <http://asc.ukm.um.ac.id>, mengenal lebih dekat dengan ilmu qiraat sab`ah, (diakses 1 Januari 2023)

Dengan demikian, tentunya ada banyak hal yang harus ditempuh oleh pihak pengelola atau pimpinan pondok pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengatasi kendala yang ada untuk kelancaran pengembangan kualitas dan kuantitas pondok pesantren tersebut serta mampu membenahi hal-hal yang masih perlu dibenahi sehingga dapat bersaing dengan pondok pesantren yang lain. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pengelola PPAQK selain menyediakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang memadai juga strategi dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal yang ada di lingkungan PPAQK.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam masalah tersebut dengan judul: **”MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGINTEGRASIKAN KURIKULUM PONDOK PESANTREN DENGAN PENDIDIKAN FORMAL (Penelitian di Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa formulasi strategi dalam integrasi kurikulum pondok pesantren dan pendidikan formal di Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal di Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal di Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk menemukan dan menjelaskan realitas manajemen strategik yang dilakukan oleh pengelola atau pimpinan Pondok

Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk menjelaskan upaya pengelola Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal.

Realitas manajemen strategik yang akan dideskripsikan meliputi upaya yang telah dilakukan oleh pengelola atau pimpinan Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal dan non formal. Proses ini “unik” karena bisa dipandang sebagai upaya pengelola Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya secara signifikan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis :

1. Formulasi strategik pengelola Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal
2. Implementasi pengelola Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal
3. Evaluasi strategi pengelola Pondok Pesantren Qiroatussab'ah Kudang Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi pembaca penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang manajemen strategik dalam pengintegrasian kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal.
 - b. Bagi penulis penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan pengalaman dalam pelaksanaan manajemen strategik dalam

pengintegrasian kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi pengelola pondok pesantren dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal di lembangnya masing-masing.
- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pondok pesantren untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan manajemen strategik dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal di lembangnya masing-masing.

E. Kerangka Pemikiran

Pesantren sebagai subkultur, memiliki kekhasan yang telah mengakar serta hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat dalam menjalankan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Secara historis, keberadaan pesantren menjadi sangat penting dalam upaya pembangunan masyarakat terlebih lagi karena bersumber dari aspirasi masyarakat yang sekaligus mencerminkan kebutuhan masyarakat akan jenis layanan pendidikan dan layanan umat lainnya. Untuk menjamin penyelenggaraan pesantren diperlukan pengaturan untuk memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi pesantren berdasarkan kekhasannya.

Pondok pesantren yang dimaksud oleh Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 Pasal 1 ayat 1 dan 2 adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alamina yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan Pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan

kekhasan Pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan *muallimin*. Adapun tujuan pondok pesantren sebagaimana tercantum dalam UU Nomor 18 Tahun 2019 pasal 3 adalah sebagai berikut: a. membentuk individu yang unggul di berbagai bidang yang memahami dan mengamalkan nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, tolong-menolong, seimbang, dan moderat; b. membentuk pemahaman agama dan keberagamaan yang moderat dan cinta tanah air serta membentuk perilaku yang mendorong terciptanya kerukunan hidup beragama; dan c. meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warga negara dan kesejahteraan sosial masyarakat.¹⁶

Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren diatur dalam Pasal 5 (1) Pesantren terdiri atas: a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian Kitab Kuning; b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk Dirasah Islamiah dengan Pola Pendidikan Muallimin; atau c. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk lainnya yang terintegrasi dengan pendidikan umum.

Selain UU Nomor 18 Tahun 2019 yang menjadi landasan hukum untuk memberikan afirmasi atas jaminan penyelenggaraan Pesantren, terdapat beberapa regulasi yang menguatkan Undang-undang tersebut yang diantaranya adalah pasal 8 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, PERMENAG Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren, dan PERDA Nomor 1 Tahun 2021 tentang Fasilitas Penyelenggaraan Pesantren.

Menurut Fred R. David (2011), "*Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.*" Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

¹⁶ <https://peraturan.go.id/common/dokumen/ln/2019/uu18-2019bt.pdf> diakses 15 Mei 2023

memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

1. Tahap Formulasi Strategi

Tahap memformulasi strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

2. Tahap Implementasi Strategi

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

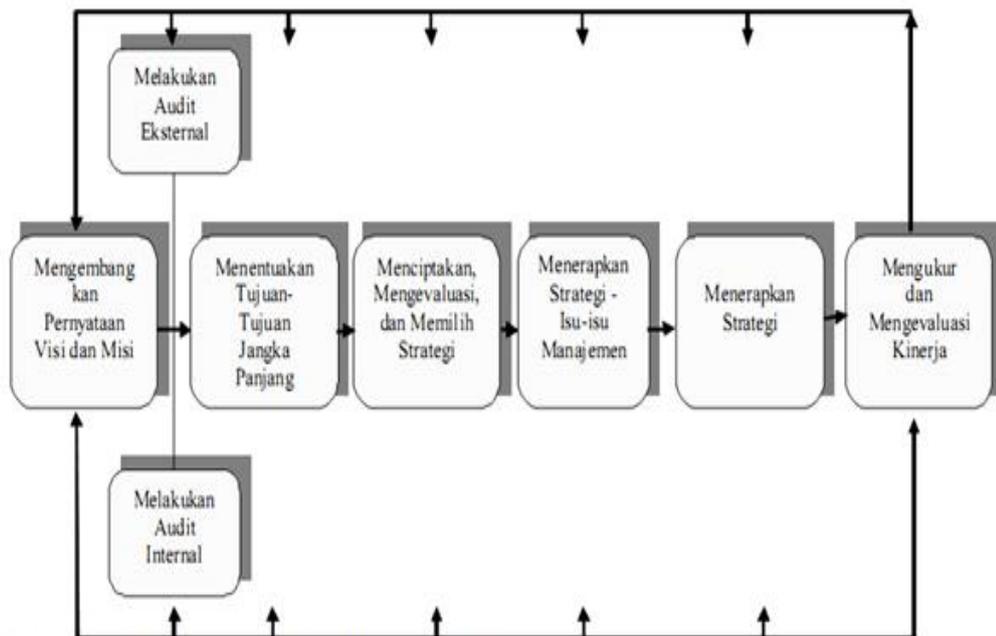
3. Tahap Evaluasi Strategi

Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor

internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.”¹⁷

Penjelasan rinci tentang hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1. 1
Model Komprehensif Manajemen Strategis Fred R. David



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Komprehensif

Berdasarkan data dari Sistem Informasi Pendidikan Pesantren dan Diniyah Jawa Barat Juara 2022 (SiTRENDY JUARA 2022) bahwa jumlah pondok pesantren di Kecamatan Blubur Limbangan adalah 69 buah yang tersebar di hampir setiap desa, terbanyak kedua di Kabupaten Garut setelah Kecamatan Malangbong yang berjumlah 125 pondok pesantren.¹⁸ Pondok Pesantren Qiroatussab’ah Kudang adalah salah satu dari 69 pondok pesantren di Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut yang sejak tahun 2011 telah merubah model pendidikannya dari tradisional menjadi modern, dan diduga kuat telah mengintegrasikan kurikulum

¹⁷ Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik, suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 4-5.

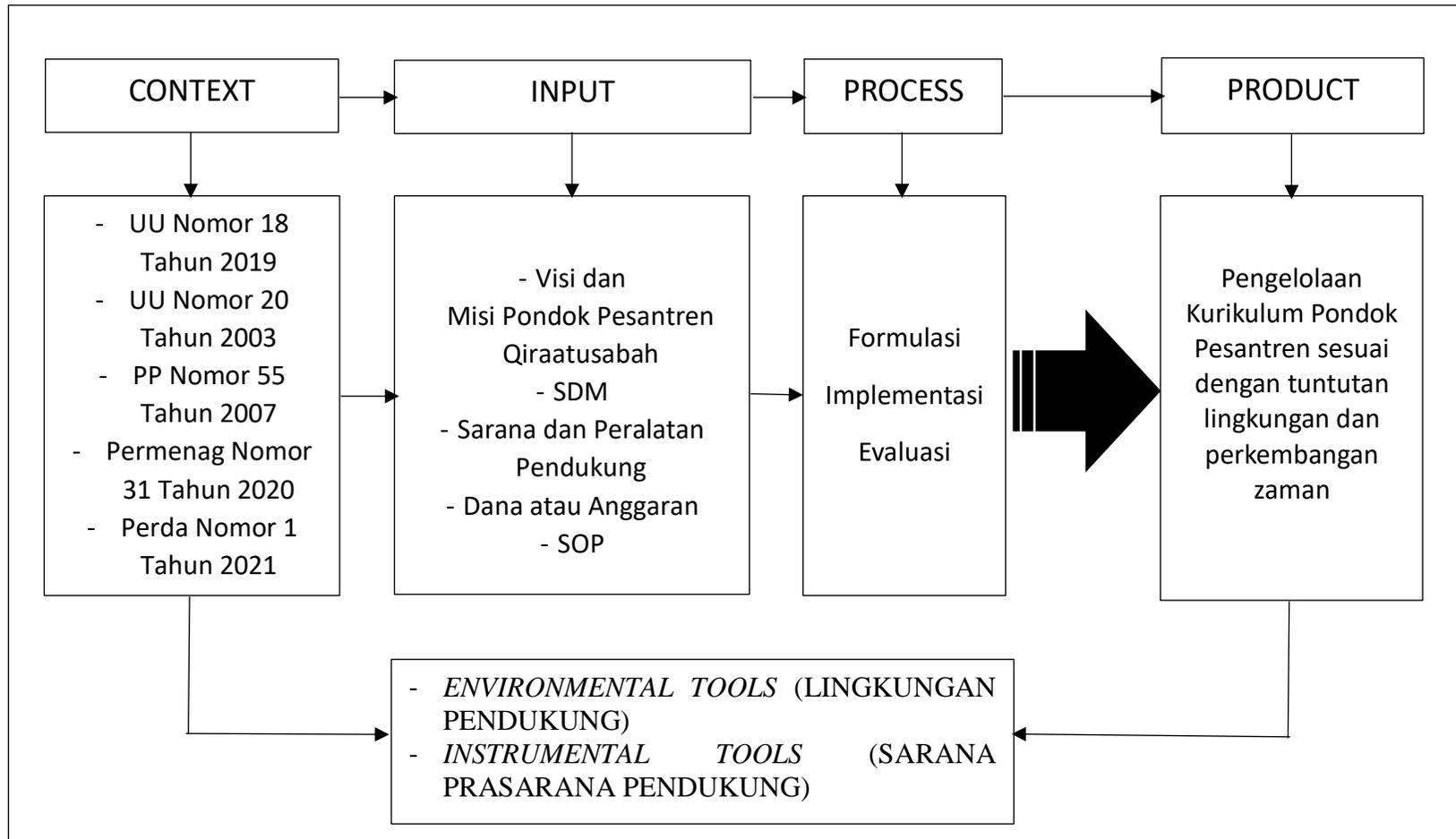
¹⁸ https://sitrendy.kemenag.go.id/portal/data_pontren_per_kecamatan/GARUT/BLUBUR%20LIMBANGAN

pondok pesantren dengan pendidikan formal, padahal pondok pesantren tersebut pada awalnya tidak menerima sistem pendidikan formal, seperti sekolah atau madrasah.

Integrasi tersebut merupakan suatu keputusan strategik, yang terangkum dalam proses manajemen strategik dan dilakukan semata-mata untuk menjadikan pondok pesantren menjadi efektif, program-programnya sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional, terjadwal dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, manajemen strategik merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh mereka. Secara lebih rinci, manajemen strategik terlihat dalam model Evaluasi CIPP di bawah ini.



Gambar 1. 2
Kerangka Pemikiran Manajemen Strategik Integrasi Kurikulum Pondok Pesantren dengan Pendidikan Formal



F. Hasil Penelitian Terdahulu

Penulis memandang penting untuk memperdalam kajian mengenai manajemen strategik pengelola Pondok Pesantren Al-Qur`an Qiroatussab`ah Kudang (PPAQK) Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal dengan cara mengkaji beberapa pustaka yang relevan dengan mendukung peneliti dalam penelitian ini diantaranya:

Made Saihu (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Manajemen Kurikulum Integratif di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang*”. Peneliti ini publish pada jurnal Al-Amin Volume 5 no. 1 Tahun 2022. Hasil penelitian dapat disimpulkan, Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang menerapkan langkahlangkah sebagai berikut: 1) perencanaan kurikulum integrasi pesantren dan madrasah dibuat oleh pimpinan pesantren dan madrasah, direktur KMI, serta bidang litbang kurikulum dan silabus. 2) Pelaksanaan kurikulum integrasi pesantren dan madrasah di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang dilakukan dengan cara: a) mengintegrasikan program pelaksanaan kurikulum, b) mengintegrasikan supervisi pelaksanaan kurikulum dengan kerja sama pesantren dan madrasah. 3) Evaluasi kurikulum integrasi pesantren dan madrasah di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang dilakukan dengan cara: a) melakukan evaluasi konteks kurikulum bersama, b) melakukan evaluasi input bersama, c) melakukan evaluasi proses bersama, meliputi: evaluasi mingguan dan evaluasi insidental, dan d) melakukan evaluasi produk bersama. Adapun kendala integrasi kurikulum pesantren dan madrasah di Pondok Pesantren Subulussalam Kresek Tangerang, yaitu dalam aspek sarana prasarana, keterbatasan waktu dan teknologi.

Izza Jayyidati Fikriyah (2022) melakukan penelitian dengan judul ” *Manajemen Strategi Dalam Mencetak Santri Go International Di Pondok Pesantren Terpadu A-Fauzan*”. Penelitian tersebut publish pada jurnal Risalatuna: Journal of Pesantren Studies Volume 2, Number 2, July 2022; pp. 237-261. Ditemukan hasil bahwa manajemen strategi pondok pesantren terpadu Al-Fauzan menggunakan formulasi strategi David Hunger yang membagi manajemen strategi

menjadi 3 bagian yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Implementasi strategi pondok pesantren terpadu Al-Fauzan dalam mencetak santri *go international* dengan membuat sebuah program khusus yaitu bilingual class agar santri mampu berbahasa asing secara baik dan dapat *go international* dengan membawa bendera pesantren terpadu Al-Fauzan. Dan evaluasi strategi pondok pesantren terpadu Al-Fauzan menggunakan 3 teknik yaitu, Evaluasi tingkat pencapaian target dengan melakukan evaluasi rutin yang dilaksanakan pada Rapat Akhir Tahun (RAT). Evaluasi tingkat pencapaian sasaran berdasarkan data prestasi siswa setiap tahunnya. Untuk yang terakhir adalah teknik pelaporan.

Gagak Wahyu Puspito, Tatik Swandari, Mauhibur Rokhman (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Non Formal*”. Penelitian tersebut publish pada jurnal *Chalim Journal of Teaching and Learning* e-ISSN: On Process Volume 1, Issue. 1, 2021, pp. 85-98. Berdasarkan hasil penelitian, paparan data, dan temuan dari wawancara, observasi dan dokumentasi serta pembahasan hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga. Terdapat lima tahapan pokok perumusan strategi pengembangan pendidikan nonformal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro, yaitu: 1) Perumusan visi, misi dan tujuan; 2) Analisis lingkungan eksternal; 3) Analisis internal organisasi; 4) Perumusan tujuan khusus; 5) Penentuan strategi. 6) Implementasi strategi (strategic implementation) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi. Implementasi strategi pengembangan pendidikan NonFormal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro yaitu: 1) Pembelajaran Dalam Jaringan 2) Desa Binaan. 3) Pendidikan Gratis, 4) Sosialisasi Promosi, 5) Evaluasi dan pengawasan strategi pengembangan pendidikan NonFormal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten

Umi Nahdiyah (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Mengintegrasikan kurikulum Pondok Dan Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di SMP Mambaus Sholihin*”. Penelitian ini publish pada jurnal *Briliant* Vol.

5 No. 2, 2020. Hasil penelitian yang diperoleh pertama, konsep inyegrasi kurikulum melalui penggabungan mata pelajaran yaitu Nahwu dan Sorof dimasukan dalam kurikulum sekolah. Kedua, hasil dari integrasi kurikulum telah cukup terlihat dari output atau lulusan peserta didiknya. Prestasi yang diperoleh siswa baik akedemik maupun non akademik semakin meningkat.

Hamsyi Yamaidi, Idris, Khairil Anwar (2020) melakukan penelitian Tesis dengan judul “*Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Syekh Burhanudin Kuntu Kecamatan Kampar Kiri*. Penelitian tesis tersebut publish pada jurnal *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* P-ISSN: 2614-4018 Doi:10.30868/im.v3i02.741. Hasil penelitiannya adalah manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan pengamatan dan analisis lingkungan di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu Kecamatan Kampar Kiri Kabupaten Kampar, mencakup: pengamatan dan analisis lingkungan eksternal (geografis, agama, sosial, budaya dan ekonomi), dan pengamatan dan analisis lingkungan internal (Sumber Daya Manusia/ pimpinan, pengelola, guru dan pegawai), santri/ siswa, sumber dana, sarana dan prasarana), Kemudian penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan perumusan strategi di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu, mencakup : merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan, dan merumuskan dan menetapkan strategi, arah dan kebijakan, selanjutnya penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan implementasi strategi di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu, mencakup : menerapkan sistem pendidikan, kurikulum, jadwal kegiatan pembelajaran, kultur pembelajaran, dan metode pembelajaran, dan terakhir penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan Islam pada tahapan evaluasi dan pengendalian (control strategi) di Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu, mencakup : menerapkan peraturan, adab dan etika santri/ siswa, menerapkan peraturan, adab dan etika ustadz/ guru, melakukan komunikasi dan rapat koordinasi (*briefing*), menyusun laporan bulanan, dan menyusun laporan tahunan.

Ratna Kamila, Arif Rahman, Herman (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Manajemen Strategik Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri*”. Penelitian tersebut publish pada jurnal Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Volume 4, Nomor 1, 2019, 19-36. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Pesantren siswa Al Ma’soem telah menggunakan manajemen strategi yang baik. Hal tersebut bisa dilihat dari formulasi strategi yang sudah terbukti dengan adanya formulasi strategi yang tersusun dari visi, misi dan analisis lingkungan yang kemudian diaplikasikan kedalam sebuah strategi. Kedua, Implementasi strategi berupa beberapa program dan kegiatan yang disusun oleh kurikulum dan disesuaikan dengan kebutuhan santri. Ketiga, evaluasi strategi yang dilakukan dengan dua teknik yaitu teknik evaluasi program dan evaluasi hasil. Hasil akhir dari evaluasi ini bertujuan agar dapat mengetahui efektivitas dari satu program yang telah dirancang dan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kompetensi santri.

Eri Purwanti, Nurhadi Kusumah, Ruly Nadia Sari (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Implementasi Manajemen Strategis Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren*”. Penelitian ini publish pada jurnal Al-Idarah Jurnal Manajemen Pendidikan Isi Vol. 3 No. 2 Juli 2018. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di pondok pesantren, sudah terlaksana dengan baik. Usaha kegiatan peningkatan mutu di pondok pesantren semakin meningkat dan terarah, karena penerapan manajemen strategis yang dibuat di Pondok Pesantren dapat dilaksanakan dan tujuannya tercapai dengan baik.

Beberapa penelitian dan kajian terdahulu tentang pesantren antara lain dilakukan oleh Made Saihu (2022), Izza Jayyidati Fikriyah (2022), Gaguk Wahyu Puspito, Tatik Swandari, Mauhibur Rokhman (2021), Umi Nahdiyah (2020), Hamsyi Yamaidi, Idris, Khairil Anwar (2020), Ratna Kamila, Arif Rahman, Herman (2019), dan Eri Purwanti, Nurhadi Kusumah, Ruly Nadia Sari (2018), Para peneliti tersebut berupaya untuk menggambarkan pesantren secara global dari aspek Peningkatan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren, Peningkatan Kompetensi Santri, Pengembangan Pendidikan Islam, Pengembangan Pendidikan Non Formal dan Mencetak Santri *Go International*. Ada yang membedakan dengan

penelitian terdahulu, yaitu penelitian ini lebih memfokuskan pada pengelolaan integrasi kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal. Namun demikian adapula penelitian yang membahas tentang integrasi kurikulum pesantren, tetapi tidak pada wilayah manajemen strategik, yaitu pada wilayah kajian manajemen secara umum.

Oleh karena itu peneliti berupaya melengkapi penelitian-penelitian terdahulu dari aspek manajemen strategi integrasi kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal yang memiliki kekhasan di bidang ilmu-ilmu Al-qur'an terutama ilmu qiroatussab'ah. Penelitian ini berupaya untuk menemukan dan menggali lebih jauh strategi manajemen yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Qur'an Qiroatussab'ah Kudang (PPAQK) Kecamatan Blubur Limbangan Kabupaten Garut dalam mengintegrasikan kurikulum pondok pesantren dengan pendidikan formal.

