

**MANAJEMEN STRATEGI PESANTREN TERHADAP
PENURUNAN KUANTITAS SANTRI
(Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro
Kecamatan Jenggawah)**

SKRIPSI



Oleh : UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Sinta Nurul Bariroh
NIM. 204103040015
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
MEI 2024**

**MANAJEMEN STRATEGI PESANTREN TERHADAP
PENURUNAN KUANTITAS SANTRI
(Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro
Kecamatan Jenggawah)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Jurusan Manajemen dan Penyiaran Islam
Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh :

Sinta Nurul Bariroh
NIM. 204103040015

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
MEI 2024**

**MANAJEMEN STRATEGI PESANTREN TERHADAP
PENURUNAN KUANTITAS SANTRI
(Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro
Kecamatan Jenggawah)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Jurusan Manajemen dan Penyiaran Islam
Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh :

Sinta Nurul Bariroh
NIM. 204103040015

Disetujui Dosen Pembimbing:



Zayyinah Haririn, S.Sos.I., M.Pd.I
NIP. 198103012023212017

**MANAJEMEN STRATEGI PESANTREN TERHADAP
PENURUNAN KUANTITAS SANTRI
(Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro
Kecamatan Jenggawah)**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Jurusan Manajemen dan Penyiaran Islam
Program Studi Manajemen Dakwah

Hari : Kamis
Tanggal : 06 Juni 2024

Tim Penguji

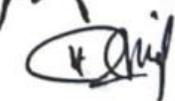
Ketua

Sekretaris


(Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.)
NIP.199104232018012002

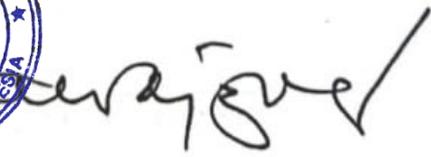

(Nasirudin Al Ahsani, M.Ag)
NIP.199002122019031006

Anggota :

1. Dr.H. Misbahul Munir, M.M. ()
2. Zayyinah Haririn, S.Sos.I., M.Pd.I ()

Menyetujui

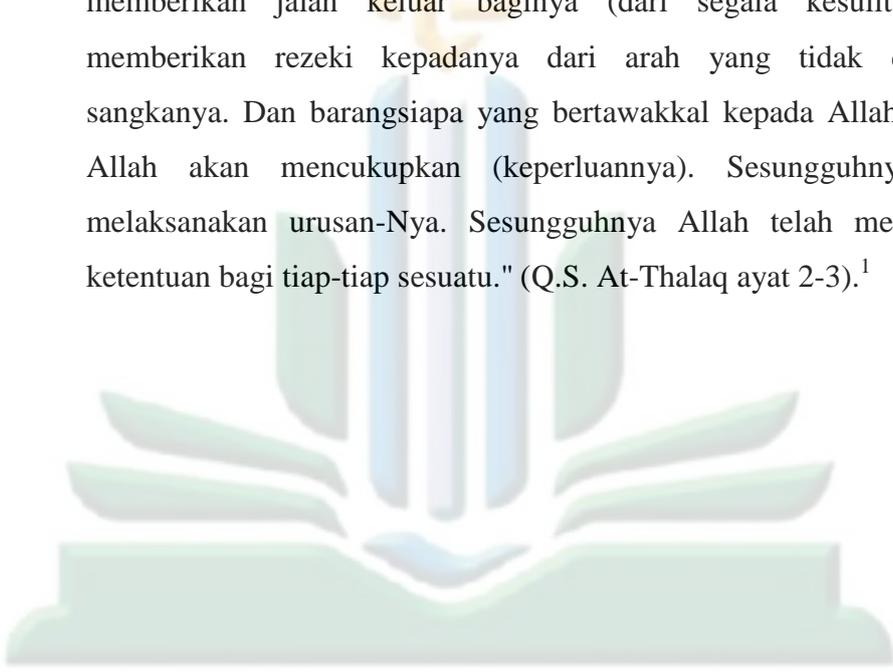



Dr. Fawaizul Umam, M.Ag.
NIP. 197302272000031001

MOTTO

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

Artinya: "Dan barangsiapa bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan memberikan jalan keluar baginya (dari segala kesulitan), dan memberikan rezeki kepadanya dari arah yang tidak disangsangkannya. Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah, niscaya Allah akan mencukupkan (keperluannya). Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan-Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu." (Q.S. At-Thalaq ayat 2-3).¹



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

¹ Pentashih Kementerian Agama, Al-Quran surat At-Thalaq ayat 2-3. Jakarta : Lentera Abadi 2009

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunianya, Sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, Abah Abdul Karim dan Umi Masruha, yang senantiasa mencurahkan doa, kasih sayang, nasihat, dukungan, serta pengorbanan yang tiada hingga demi tercapainya cita-cita saya. Semoga karya ini menjadi kebanggaan dan kebahagiaan bagi mereka.
2. Ibu Nyai Hj. Qomariyah, sosok teladan yang membimbing saya dalam menuntut ilmu dan mengajarkan nilai-nilai luhur kehidupan. Beliau adalah motivator utama dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Suami tercinta, Ahmad Firdaus, yang senantiasa memberikan semangat, dorongan, serta pengertian yang luar biasa selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas dukungan moril dan materiil yang diberikan.
4. Saudara saya, Alfian Khoironi dan Abdul Qodir Jaelani, yang tidak pernah lelah mendoakan dan menjadi penyemangat dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga karya ini dapat membanggakan kalian.
5. Teman-teman seperjuangan, terima kasih atas kebersamaan, saling mendukung, dan berbagi ilmu yang sangat berarti dalam dinamika perkuliahan hingga penulisan skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat dan petunjuk yang dilimpahkan. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam, teladan utama dalam menggapai kebenaran dan menuntut ilmu pengetahuan. Berkat izin dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Manajemen Strategi Pesantren terhadap Penurunan Jumlah Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro Kecamatan Jenggawah)."

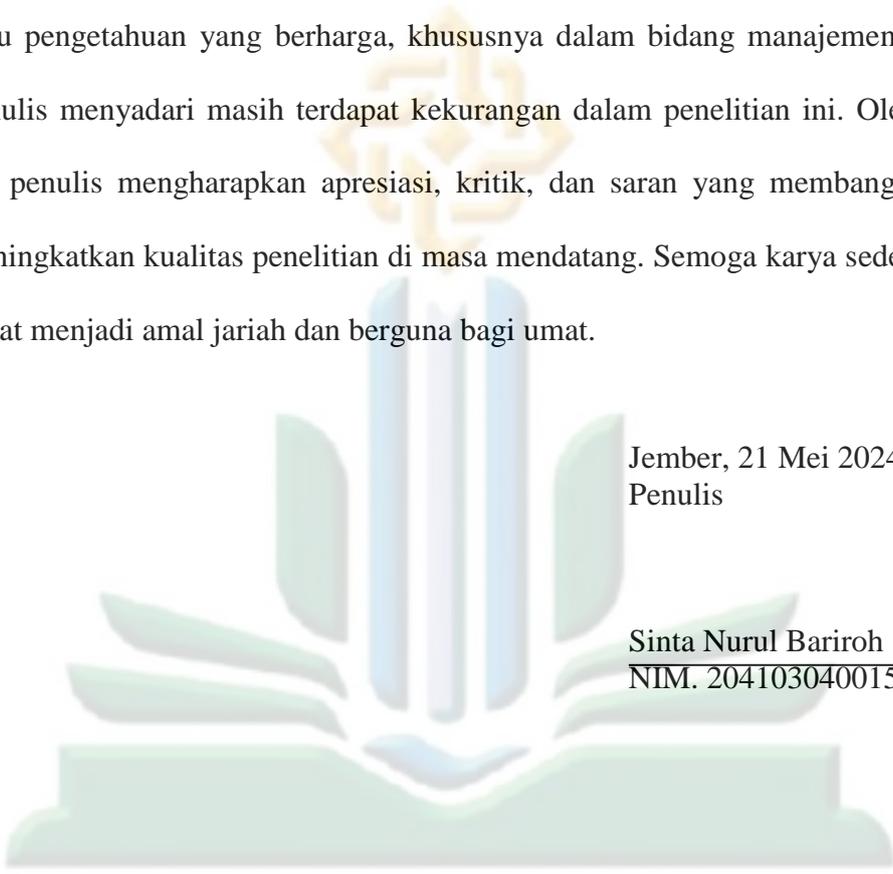
Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan rendah hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM., selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Bapak Dr. Fawaizul Umam, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Dakwah
3. Ibu Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M., selaku Kaprodi Manajemen Dakwah.
4. Zayyinah Haririn, S.Sos.I., M.Pd.I, selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Segenap dosen Fakultas Dakwah
6. Civitas akademik UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
7. Pengasuh, pengurus, ustadzah, para santri, alumni, dan orang tua santri Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, motivasi, dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi khazanah ilmu pengetahuan yang berharga, khususnya dalam bidang manajemen dakwah. Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan apresiasi, kritik, dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang. Semoga karya sederhana ini dapat menjadi amal jariah dan berguna bagi umat.

Jember, 21 Mei 2024
Penulis

Sinta Nurul Bariroh
NIM. 204103040015



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Sinta Nurul Bariroh, 2024: *Manajemen Strategi Pesantren Terhadap Penurunan Kuantitas Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro Kecamatan Jenggawah)*

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Pondok Pesantren Kertonegoro, Penurunan Jumlah Santri, Kecamatan Jenggawah

Pondok pesantren salafiyah Kertonegoro, yang dahulu dihuni oleh sekitar 300 santri, kini mengalami penurunan signifikan dengan hanya tersisa 45 santri putra dan putri. Fenomena ini menjadi latar belakang penelitian, yang bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab penurunan tersebut, terutama dalam konteks manajemen strategi pesantren. Dengan pemahaman yang lebih jelas tentang tantangan yang dihadapi, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan strategi perbaikan yang efektif untuk mengatasi masalah tersebut.

Penelitian ini berfokus pada dua aspek utama : (1) Peran manajemen strategi Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah santri, dan (2) Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kuantitas atau jumlah santri.

Tujuan penelitian ini adalah : (1) Menganalisis dan mengevaluasi penerapan manajemen strategis di Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah santri, dan (2) Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya penurunan kuantitas santri.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro di kecamatan Jenggawah, kabupaten Jember. Subjek penelitian meliputi pengasuh, pengurus, ustad/ustadzah, santri aktif, alumni santri, dan orang tua. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teori Miles dan Huberman, sedangkan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Manajemen strategi belum optimal, ditandai perencanaan tidak tertulis, pelaksanaan terbatas, dan evaluasi tidak terstruktur, (2) Faktor penyebab meliputi kelemahan internal seperti fasilitas kurang, kurikulum kurang modern, citra kurang kuat, manajemen kurang baik, serta ancaman eksternal seperti ancaman persaingan dan pergeseran minat remaja. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Istilah.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teori	16
BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	29
B. Lokasi Penelitian.....	30

C. Subyek Penelitian.....	30
D. Teknik Pengumpulan data.....	35
E. Analisis data.....	38
F. Keabsahan Data.....	40
G. Tahapan Penelitian.....	42
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	44
A. Gambaran Objek Penelitian.....	44
B. Penyajian data dan Analisis.....	49
C. Pembahasan Temuan.....	64
BAB V PENUTUP.....	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84

LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Santri Pondok Pesantren Kertonegoro.....	4
Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan	14
Tabel 3.1 Analisis Faktor Matriks IFAS	62
Tabel 4.1 Analisis Faktor Matriks IFAS	63
Tabel 5.1 Analisis Faktor Matriks EFAS	63
Tabel 6.1 Analisis Faktor Matriks EFAS	63
Tabel 7.1 Scanning Matriks SWOT	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Data 5 Tahun Terakhir Jumlah Santri	46
Gambar 4.2 Struktur Kepengurusan Putra Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro	48
Gambar 4.3 Struktur Kepengurusan Putri Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro	48
Gambar 4.4 Kondisi Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro	58
Gambar 4.5 Matriks Space	64



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah lama berdiri dan diterima secara luas di masyarakat Indonesia, khususnya di Pulau Jawa, dianggap sebagai warisan budaya Indonesia yang sesungguhnya, sudah ada sejak bertahun-tahun yang lalu. Pondok Pesantren mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemahaman dan pengamalan syariat Islam bagi umat Islam di Indonesia. Keberagaman pesantren dalam konteks budaya nasional, khususnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup bangsa dengan nilai-nilai keislaman, telah melahirkan lembaga pendidikan yang mandiri.²

Peran penting pesantren dalam masyarakat sejalan dengan konsep kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al-

Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : "Ingatlah saat Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, 'Aku akan menjadikan khalifah di bumi. Mereka berkata, 'Apakah Engkau akan menempatkan di bumi itu orang yang akan melakukan kerusakan dan menumpahkan darah, sedangkan kami senantiasa bertasbih, memuji-Mu, dan menyucikan nama-Mu? Tuhan menjawab, 'Sesungguhnya, Aku mengetahui hal-hal yang tidak kamu ketahui. (Surat Al - Baqarah, ayat 30)"³

² Wheelen, T.L., dan Hunger, J.D. *Strategic Management And Business Policy*. Pearson Prentice Hall, 2002,hal 2

³ Al-Quran, Surat Al-Baqarah (2): 30.

Ayat ini menekankan pentingnya kepemimpinan dan tanggung jawab manusia sebagai khalifah di bumi. Dalam konteks pesantren, ayat ini menegaskan pentingnya manajemen dan kepemimpinan yang baik untuk memastikan pesantren dapat menjalankan perannya dengan optimal dalam mencerdaskan dan membentuk karakter umat.

Dalam perjalanan panjangnya, pesantren telah mengalami berbagai perkembangan. Beberapa pesantren terintegrasi dengan sekolah negeri, sementara yang lain tetap mempertahankan model tradisional. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, salah satu permasalahan yang muncul adalah menurunnya jumlah santri di berbagai pondok pesantren, khususnya di pesantren salaf.⁴ Fenomena ini menyebabkan terjadinya pergeseran signifikan dalam pilihan pendidikan dan nilai-nilai masyarakat.

Di Jawa Timur, khususnya di Kabupaten Jember, pondok pesantren memiliki peran sentral dalam pendidikan agama dan pembentukan karakter masyarakat. Jember dikenal memiliki banyak pondok pesantren, baik yang bersifat modern maupun salaf.⁵ Salah satu kecamatan di Jember yang memiliki beberapa pondok pesantren adalah Kecamatan Jenggawah.

Di Kecamatan Jenggawah, tepatnya di Desa Kertonegoro, terdapat sebuah pondok pesantren yang telah lama berdiri dan memberikan kontribusi besar dalam pendidikan agama Islam, yaitu Pondok Pesantren Kertonegoro. Berdiri sejak tahun 1977, pondok pesantren ini dikenal sebagai pesantren

⁴ Dhofier, Zamakhsyari. *"Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia."* Jakarta: LP3ES, 2011.

⁵ BPS Kabupaten Jember, *"Kabupaten Jember Dalam Angka 2022."* Jember: BPS Kabupaten Jember, 2022.

salafiyah yang fokus pada pengajaran ilmu-ilmu agama Islam dan kajian kitab-kitab kuning atau kitab klasik.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, Pondok Pesantren Kertonegoro menghadapi tantangan berat berupa penurunan jumlah santri yang cukup signifikan. Kondisi ini semakin diperparah setelah Kyai Nur, pendiri pesantren, berpulang ke rahmatullah pada tahun 2017. Kepemimpinan pesantren kemudian diemban oleh anak kedua yakni Lora Hamid, bersama Ibu Nyai Qomariyah.

Faktor lain yang mungkin menjadi penyebab penurunan jumlah santri adalah keputusan Lora Kholil Anak pertama Kyai Nur dan Nyai Qomariyah untuk membangun pondok pesantren baru dengan menambahkan pendidikan formal atau sekolah umum di dekat Pondok Pesantren Kertonegoro, sedangkan Nyai Qomariyah masih mempertahankan pondok pesantren tradisional.⁶ Keputusan ini dapat mempengaruhi minat calon santri dan preferensi masyarakat terhadap sistem pendidikan yang ditawarkan.⁷

Ada juga faktor lain diduga menjadi penyebab penurunan jumlah santri yakni Manajemen strategi pesantren. Jika manajemen strategi pesantren dapat dijalankan dengan baik, maka akan membantu meningkatkan jumlah santri. Sebaliknya, jika manajemen strateginya buruk, hal ini dapat berkontribusi pada penurunan jumlah santri. Namun, untuk saat ini masih kurangnya pemahaman yang mendalam tentang sejauh mana manajemen strategi pesantren berkontribusi terhadap penurunan jumlah santri.

⁶ Hasil Observasi, 9 maret 2024

⁷ Hasil Observasi, 5 Maret 2024

Sehingga Pondok Pesantren Kertonegoro menghadapi tantangan berat berupa penurunan jumlah santri yang cukup signifikan. Data penurunan jumlah santri tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Santri Pondok Pesantren Kertonegoro

No	Tahun	Jumlah Santri (Putra & Putri)
1	2019	300
2	2020	250
3	2021	213
4	2022	130
5	2023	100
6	2024	45

Sumber : Pondok Pesantren Kertonegoro

Jadi, Berdasarkan data jumlah santri yang diberikan dalam kurun 5 tahun terakhir, terlihat adanya penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2019, jumlah santri di pondok pesantren ini masih relatif besar, yaitu 300 santri. Namun, pada tahun 2020, terjadi penurunan jumlah santri menjadi 250, atau turun sekitar 16,7% dibandingkan tahun sebelumnya.

Penurunan jumlah santri terus berlanjut pada tahun 2021, di mana jumlah santri turun menjadi 213. Ini menunjukkan penurunan sebesar 14,8% dibandingkan tahun 2020. Pada tahun 2022, terjadi penurunan jumlah santri yang cukup drastis, yaitu hanya tersisa 130 santri. Angka ini menunjukkan penurunan sebesar 39% dibandingkan tahun sebelumnya.

Kondisi semakin memburuk pada tahun 2023, di mana jumlah santri hanya tinggal 100 orang. Ini berarti terjadi penurunan sebesar 23,1% dibandingkan tahun 2022. Terakhir, pada tahun 2024, jumlah santri di pondok

pesantren ini hanya tersisa 45 orang. Angka ini menunjukkan penurunan yang sangat signifikan, yaitu sebesar 55% dibandingkan tahun sebelumnya.

Secara keseluruhan, dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, pondok pesantren ini telah mengalami penurunan jumlah santri yang sangat drastis, yaitu dari 300 santri pada tahun 2019 menjadi hanya 45 santri pada tahun 2024. Ini berarti terjadi penurunan sebesar 85% dalam kurun waktu 5 tahun.⁸

Penurunan jumlah santri yang sangat signifikan ini tentunya menjadi masalah serius yang harus segera ditangani oleh pihak pondok pesantren. Jika tidak ada upaya penanganan yang tepat, dikhawatirkan pondok pesantren ini akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan eksistensinya di masa depan.

Penurunan jumlah santri yang terjadi di Pondok Pesantren Kertonegoro bukan merupakan kasus yang terisolasi. Penurunan jumlah santri ini tentunya menjadi perhatian dan keprihatinan tersendiri bagi dunia pendidikan Islam.

Oleh karena itu, ketertarikan penulis melihat menurunnya jumlah santri di Pesantren Kertonegoro menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya, terutama dalam konteks manajemen strategi pesantren. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tantangan yang dihadapi oleh pondok pesantren seperti Pondok Pesantren Kertonegoro dan membantu merancang strategi perbaikan yang efektif. Sehingga peneliti ingin mengambil judul tersebut, yakni "Manajemen Strategi Pondok Pesantren terhadap Penurunan Kuantitas Santri

⁸ Hasil Dokumentasi, tanggal 9 Maret 2024

(Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro Kecamatan Jenggawah)".

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana peran manajemen strategi Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah Santri?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kuantitas atau jumlah santri?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mengevaluasi penerapan manajemen strategis di Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah santri.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kuantitas santri di Pondok Pesantren Kertonegoro.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa hal yang mungkin dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis dengan menyoroti penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah wawasan dan khazanah keilmuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah Santri di pondok pesantren
 - b. Hasil penelitian ini akan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Peneliti akan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengelolaan pesantren dan dampaknya terhadap jumlah Santri, hal ini dapat bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan dan pemahaman pribadi.

b. Bagi Pondok Pesantren Kertonegoro :

- 1) Sebagai pedoman merancang strategi perbaikan yang lebih efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah Santri.
- 2) Memberikan masukan dan evaluasi bagi Pondok Pesantren Kertonegoro terkait kebijakan dan strategi manajemen dalam menghadapi penurunan jumlah Santri.

c. Bagi pembaca :

- 1) Dapat memperoleh informasi penting tentang bagaimana manajemen strategis dapat mempengaruhi jumlah Santri di pesantren dan faktor-faktor yang terkait.
- 2) Dapat dijadikan sumber referensi dengan topik serupa, baik dalam konteks pendidikan agama maupun manajemen strategis.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah memuat makna istilah penting yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam judul penelitian.⁹Pengertian istilah penelitian ini sebagai berikut :

1. Manajemen strategi pesantren

Manajemen strategi pesantren adalah proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap strategi atau rencana tindakan yang dilakukan pesantren (lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia) untuk mencapai tujuan dan visi pendidikan agama, serta menjaga dan meningkatkan jumlah santri. Pengelolaan strategis pondok pesantren meliputi pengelolaan sumber daya, perumusan kebijakan dan pelaksanaan tindakan terarah yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan pondok pesantren dalam mencapai tujuan pendidikannya dan mempertahankan daya tarik santri.¹⁰

2. Penurunan Kuantitas Santri

Menurun adalah keadaan dimana jumlah Santri yaitu santri yang belajar dan tinggal di pondok pesantren mengalami penurunan yang signifikan dari waktu ke waktu. Penurunan jumlah Santri dapat diukur dengan menentukan selisih antara jumlah santri pada suatu periode tertentu dengan jumlah Santri pada periode sebelumnya. Penurunan tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan preferensi pendidikan,

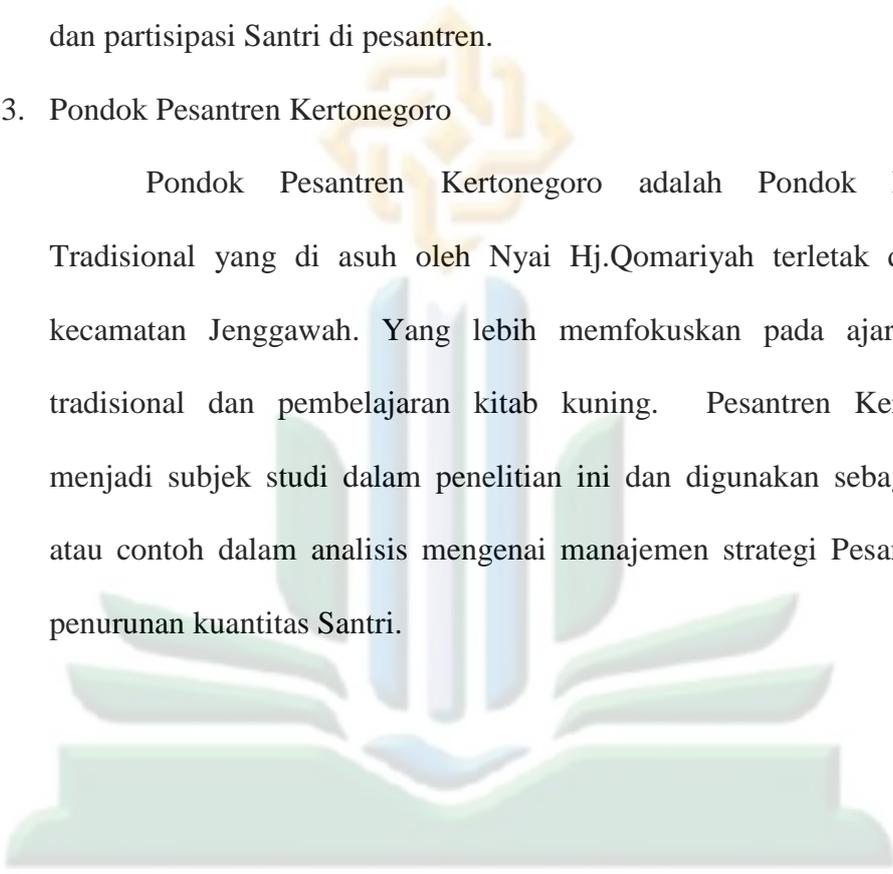
⁹ Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS JEMBER, (Jember, UIN Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember, 2021),93

¹⁰ asanudin, Dadang Kuswana, dan Dewi Sadiah. "Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam Upaya Membentuk Santri yang Berkarakter." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 4, no. 3 (2019)

perubahan ekonomi dan sosial, atau faktor lain yang mempengaruhi minat dan partisipasi Santri di pesantren.

3. Pondok Pesantren Kertonegoro

Pondok Pesantren Kertonegoro adalah Pondok Pesantren Tradisional yang di asuh oleh Nyai Hj. Qomariyah terletak di daerah kecamatan Jenggawah. Yang lebih memfokuskan pada ajaran Islam tradisional dan pembelajaran kitab kuning. Pesantren Kertonegoro menjadi subjek studi dalam penelitian ini dan digunakan sebagai kasus atau contoh dalam analisis mengenai manajemen strategi Pesantren dan penurunan kuantitas Santri.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian 1 – Dwi Nuraini (2023)

Penelitian terdahulu yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Karakter Disiplin Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo” Penelitian ini mengkaji tentang strategi yang digunakan dalam meningkatkan karakter disiplin santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo. Permasalahan yang muncul adalah menurunnya karakter disiplin santri karena penerapan sistem tradisional dalam pengelolaan pondok pesantren. Hal ini terjadi akibat pengaruh globalisasi dan modernisasi yang menyebabkan merosotnya moral remaja.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Objek penelitian adalah santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini meliputi strategi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk meningkatkan karakter disiplin santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo. Strategi perencanaan melibatkan pembentukan kepengurusan santri, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pengesahan tata tertib dan peraturan. Pelaksanaan strategi dilakukan melalui pembiasaan melalui program kegiatan, keteladanan dari pengasuh dan pengurus santri, serta penerapan tata tertib dan hukuman. Evaluasi dilakukan melalui rapat rutin

mingguan, bulanan, dan tahunan untuk membahas hasil kinerja pelaksanaan dan mengevaluasi tingkat keberhasilan program kerja kepengurusan dalam meningkatkan karakter disiplin santri.¹¹

2. Penelitian 2 – Suhada (2022)

Penelitian terdahulu yang berjudul “*Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Ar-Ridwan Kecamatan Sape Kabupaten Bima*” Penelitian ini mengkaji tentang manajemen strategis yang diterapkan di Pondok Pesantren Ar-Ridwan Kecamatan Sape Kabupaten Bima dengan fokus pada peningkatan keterampilan santri. Hambatan yang teridentifikasi mencakup kurangnya motivasi dan biaya yang tinggi, namun solusinya adalah dengan memberikan beasiswa kepada mereka yang kurang mampu dan memberikan bimbingan dan motivasi kepada siswa.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan catatan. Untuk Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Ar-Ridwan telah mengelola manajemen strategis dengan baik, ditunjukkan dalam membangun strategi yang berkaitan dengan visi dan misi dan Kajian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang upaya Pondok Pesantren Ar-Ridwan dalam meningkatkan

¹¹ Dwi Nuraini, “*Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Karakter Disiplin Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo*” Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2023

keterampilan santri melalui manajemen strategis, memberikan solusi konkrit atas kendala yang dihadapi.¹²

3. Penelitian 3 – Emi Yusnita (2022)

Penelitian terdahulu yang berjudul “*Penerapan Manajemen Strategi Dalam Pembinaan Santri Di Pondok Pesantren Daarul Ikrom Pesawaran*” Penelitian ini mengkaji tentang sistem pesantren yang memiliki dua arah yakni meningkatkan pemahaman agama umat Islam dan menjadi wahana konsultasi dan kesadaran publik. Dari sudut pandang ini, pesantren berfungsi sebagai pendukung dakwah dan menjadi senjata dalam menjalankan strategi dan taktik dakwah. Manajemen strategis, sebagai pendekatan sistematis, penting dalam sebuah perencanaan, penerapan dan evaluasi strategi.

Studi kasus Pondok Pesantren Daarul Ikrom menunjukkan bahwa lembaga sebagai lembaga dakwah telah menyusun strategi yang baik yang dibuktikan dengan visi, misi dan analisis lingkungan yang dilaksanakan melalui program dan kegiatan dalam kurikulum sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode lapangan dengan cara mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan catatan, serta menganalisis data dengan cara mereduksi, menyajikan, dan memverifikasi data. Kesimpulannya, Pondok Pesantren Daarul Ikrom

¹² Suhada, “*Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Ar-Ridwan Kecamatan Sape Kabupaten Bima*”, Universitas Islam Negeri Mataram, 2002

telah berhasil menerapkan manajemen strategis yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dan dakwah.¹³

4. Penelitian 4 – Asika Mauladia (2021)

Penelitian terdahulu yang berjudul “*Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Kecamatan Bangorejo*” mengkaji tentang implementasi manajemen strategi untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi yang dilakukan, untuk mengetahui proses pengembangannya, serta mengetahui implementasinya manajemen strategi dalam pengembangan Pondok Pesantren Sukorejo Salafiyah Syafi'iyah Pondok Pesantren.

Metode penelitian yang digunakan oleh Asika maulida yakni metode kualitatif dengan menggambarkan penerapan manajemen strategis. Pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan catatan dengan Informan yang meliputi pengasuh, guru, pengurus, dan santri pondok pesantren.

Hasil penelitian yang dilakukan tersebut memberikan sebuah gambaran menyeluruh tentang manajemen strategis, pengembangan dan implementasi strategi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kecamatan Bangorejo serta sebagai sebuah landasan peningkatan mutu pendidikan dan keberlanjutan pondok pesantren.¹⁴

¹³ Emi Yusnita, “*Penerapan Manajemen Strategi Dalam Pembinaan Santri Di Pondok Pesantren Daarul Ikrom Pesawaran*” Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2022

¹⁴Asika Maulidia, “*Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Kecamatan Bangorejo*”institit agama islam darussalam (IAIDA) 2021,1.

**2.1 Tabel
Persamaan dan Perbedaan**

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Asika Mauladia, 2021, "Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA)	<i>"Implementasi Managemen Strategi Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Kecamatan Bangorejo"</i>	<p>1.Sama Sama fokus mengeksplorasi proses strategi untuk menghadapi tantangan tertentu.</p> <p>2.Permasalahan yang sama terkait penurunan jumlah santri</p> <p>3.Sama sama menggunakan metode penelitian kualitatif</p>	<p>1.Memiliki tempat lokasi penelitian pesantren yang berbeda</p> <p>2.Pada penelitian terdahulu fokus pada implementasi manajemen strategi untuk pengembangan pondok pesantren. Sedangkan untuk penelitian ini lebih fokus pada pengaruh manajemen strategis terhadap penurunan jumlah santri.</p>
2	Suhada, 2022, Universitas Islam Negeri Mataram	<i>"Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Ar-Ridwan Kecamatan Sape Kabupaten Bima"</i>	<p>1. Sama sama menyoroti peran strategi dalam mengatasi tantangan yang ada dipesantren.</p> <p>2.Sama sama meggunakan metode penelitian kualitatif</p>	<p>1. Memiliki tempat lokasi penelitian yang berbeda</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu lebih terfokuskan pada manajemen strategi untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan santri. Sedangkan untuk penelitian ini lebih fokus pada pengaruh manajemen strategis terhadap penurunan jumlah santri.</p>

3	Emi Yusnita, 2022, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung	<i>“Penerapan Manajemen Strategi Dalam Pembinaan Santri Di Pondok Pesantren Daarul Ikrom Pesawaran”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada manajemen strategi sebagai pendekatan sistematis perencanaan penerapan dan evaluasi strategi dalam mencapai tujuan pesantren. 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tempat lokasi penelitian yang berbeda 2. Lebih memfokuskan pada pembinaan santri untuk meningkatkan pemahaman agama dan berpartisipasi dalam dakwah. Sedangkan untuk penelitian ini lebih fokus pada pengaruh manajemen strategis terhadap penurunan jumlah santri.
4	Dwi Nuraini, 2023, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo	<i>“Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Karakter Disiplin Santri di Pondok Pesantren Al-Barokah Ponorogo”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan mencoba memahami masalah yang dihadapi oleh pondok pesantren. 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi tempat penelitian yang berbeda 2. Lebih berfokus pada upaya meningkatkan karakter disiplin santri, Sedangkan untuk penelitian ini lebih fokus pada pengaruh manajemen strategis terhadap penurunan jumlah santri.

Sumber : data diolah 2024

Jadi perbedaan yang signifikan judul "Manajemen Strategi Pesantren terhadap Penurunan Kuantitas Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro Kecamatan Jenggawah)" dengan 4 penelitian terdahulu yang disebutkan. Penelitian ini secara khusus mengkaji manajemen strategi pesantren dalam kaitannya dengan penurunan jumlah santri, sedangkan

penelitian terdahulu lebih umum pada implementasi manajemen strategi untuk pengembangan atau peningkatan kompetensi santri. Fokus penelitian ini menganalisis peran manajemen strategi serta mengidentifikasi faktor penurunan kuantitas santri, sedangkan fokus penelitian terdahulu lebih beragam.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Strategi

a. Definisi Manajemen Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen strategi diartikan sebagai perencanaan, pengarahannya, penataan organisasi atau pengendalian operasi atau kegiatan suatu organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dan pengintegrasian yang efektif dari setiap bagiannya agar dapat mencapai tujuan (visi dan misi) perusahaan secara efisien dan efektif.¹⁵

Istilah "*manajemen strategi*" dapat diartikan sebagai tujuan yang ingin dicapai, langkah-langkah yang harus diambil untuk mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakannya dan kepada siapa hasilnya akan dikomunikasikan. Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah upaya untuk mengajak

¹⁵ "Manajemen strategi", Definisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, KBBI V, Badan Pengembangan & Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan & Kebudayaan Republik Indonesia.

individu-individu dalam suatu organisasi atau bisnis untuk bekerja sama mencapai tujuan dan sasaran organisasi.¹⁶

Menurut Hadari Nawawi, Manajemen strategi ada 4 Pengertian diantaranya :¹⁷

- 1) Manajemen strategi adalah, proses atau rangkaian kegi atan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.
- 2) Manajemen strategi adalah, usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.
- 3) Manajemen strategi adalah, arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
- 4) Manajemen strategi adalah, perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipiell) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara

¹⁶Herawati, Misbahuddin, St. Nasriah, “*Manajemen Strategi Pimpinan Pondok Dalam Pembinaan Santri Pondok Pesantren An-Nuriyah Bontocini Di Kabupaten Jeneponto*”. (Jurnal Washiyah Volume 1 No 2, Juni 2020

¹⁷ Kompri., M.Pd. I.,” *Managemen dan kepemimpinan Pondok Pesantren* “. (Jakarta, Kencana) 2018, hlm.81

efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi."

Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling memengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu pendekatan atau proses pengelolaan manajemen yang mencakup pengambilan keputusan yang mendasar dan komprehensif. Langkah pertama dalam manajemen strategis adalah menetapkan tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka waktu tertentu. Berikutnya adalah membangun visi dan misi yang memberikan arah jangka panjang. Selain itu, manajemen strategis melibatkan pengembangan kebijakan dan program implementasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Melalui pendekatan ini, organisasi dapat merencanakan, mengkoordinasikan dan mengarahkan upaya seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen strategis juga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan memanfaatkan peluang yang muncul, sekaligus mengelola risiko yang mungkin timbul dalam perjalanan mencapai tujuan. Oleh karena

itu, manajemen strategis menjadi landasan untuk menjamin kelangsungan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

b. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi dapat diartikan sebagai kumpulan komitmen, keputusan, dan langkah-langkah yang diambil oleh suatu organisasi untuk mencapai keunggulan strategis dan memperoleh keuntungan. proses perumusan rencana manajemen strategi lembaga pendidikan dan bisa diaplikasikan pada pondok pesantren dilakukan melalui 4 tahapan, yaitu :¹⁸

1) Tahap Pendalaman Masalah (*Diagnosis*)

Tahap ini diawali dengan menghimpun beragam data perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian situasi internal ditujukan untuk memahami kekuatan dan kelemahan pengelolaan pendidikan. Sementara kajian eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan hambatan penyelenggaraan pendidikan.

2) Tahap Perumusan Arah Kebijakan (*Perencanaan*)

Tahap ini dimulai dengan penetapan cita-cita masa depan dan pernyataan tugas lembaga. Cita-cita masa depan (visi) adalah gambaran kondisi ideal di masa mendatang. Pernyataan tugas (misi) dirumuskan dengan mempertimbangkan tuntutan eksternal dan keinginan internal terkait visi dan situasi kini.

¹⁸ Kompri, M.Pd. I.,” Managemen dan kepemimpinan Pondok Pesantren “. (Jakarta, Kencana) 2018,hlm.83

3) Tahap Penyusunan Strategi Pengembangan (*Pelaksanaan*)

Strategi pengembangan dirancang berlandaskan misi dan guna menangani isu-isu utama (isu strategis). Urutan strategi disusun berdasarkan prioritas isu. Strategi dikelompokkan ke dalam tiga tingkat rinci.

4) Tahap Evaluasi Strategi (*evaluasi*)

Pada tahap ini, strategi yang telah disusun diimplementasikan secara menyeluruh di seluruh area operasional. Evaluasi rutin perlu dilakukan guna memastikan efektivitas pencapaian tujuan strategis lembaga.

c. Fungsi dan Tujuan Manajemen Strategi

Konsep strategi selalu menjadi fokus utama dalam sebuah organisasi. Di dalam organisasi terdapat elemen yang membentuk kondisi internal, serta persaingan dari organisasi sejenis sebagai kompetitor. Maka dari itu, fungsi utama dari manajemen strategi ada 2 hal, yakni manajemen strategi bertanggung jawab dalam membuat keputusan yang mengarahkan penetapan tujuan dan sasaran organisasi, dan untuk yang kedua manajemen strategi bertugas menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk masa depan organisasi. Jadi, secara singkat dapat dijelaskan bahwa fungsi manajemen strategi

meliputi pengambilan keputusan strategi, perencanaan strategi, dan evaluasi yang telah diimplementasikan.¹⁹

Fungsi manajemen strategi secara lebih rinci meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal organisasi. Formulasi strategi melibatkan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Implementasi strategi merupakan proses menerjemahkan strategi ke dalam aksi dengan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan. Evaluasi dan pengendalian strategi dilakukan untuk memastikan strategi berjalan dengan baik dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.²⁰

Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui pengembangan dan implementasi strategi yang tepat. Strategi yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya, memanfaatkan peluang pasar, meminimalkan dampak ancaman, serta menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan

¹⁹ Windy Utari dan I.G.A.M. Dewi, "Manajemen Strategi: Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing," *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 8, no. 2 (2014): 102-110.

²⁰ Ade Suherman Nugraha dan Yuyus Suryana, "*Pentingnya Manajemen Strategi dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada Organisasi*," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2017): 62-70.

lainnya.²¹ Selain itu, manajemen strategi juga bertujuan untuk meningkatkan koordinasi dan integrasi aktivitas organisasi, memastikan kepekaan terhadap perubahan lingkungan eksternal, serta mengembangkan pemikiran strategis di seluruh jajaran organisasi.²²

2. Analisis SWOT

Merupakan sebuah pendekatan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. SWOT merupakan singkatan dari Strengths (*Kekuatan*), Weaknesses (*Kelemahan*), Opportunities (*Peluang*), dan Threats (*Ancaman*).²³

Tujuan utama analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternalnya.

Analisis ini didasarkan pada logika bahwa strategi yang efektif harus memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman.

Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT merupakan alat yang dapat membantu para pengambil keputusan untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal, strategi

²¹ Rusdi Efendi, "Analisis Manajemen Strategi Perusahaan dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing," *Jurnal Manajemen Bisnis* 4, no. 2 (2014): 157-166.

²² Denok Sunarsi dan Leni Asmalah, "Pelatihan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kemampuan Bersaing UKM di Karawang," *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana* 1, no. 1 (2018): 94-100.

²³ Rangkuti, Freddy. "Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis." Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015, hlm. 19-20.

WO (*Weaknesses-Opportunities*) yang mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, strategi ST (*Strengths-Threats*) yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengatasi ancaman, dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.²⁴

Selain itu, analisis SWOT juga berguna untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu ditangani dan menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan organisasi atau perusahaan. Analisis ini memberikan informasi penting tentang kondisi internal dan eksternal, sehingga strategi yang dihasilkan dapat lebih terarah dan efektif.²⁵

3. Manajemen Pondok Pesantren

a. Definisi Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian aktivitas anggota dan pengelolaan sumber daya manusia organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.²⁶ Dalam sebuah organisasi, terdapat dua orang atau lebih yang bekerja secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada efisiensi dan

²⁴ Ibid hal 20

²⁵ Anissa Mayang Indri Astuti, Shinta Ratnawati. Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 17, No. 2, 2020. 62

²⁶ M.S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Edisi Revisi) (Jakarta: Bumi Aksara, 2017).

efektivitas manajerial dari para manajer yang mampu mengarahkan, menggerakkan, serta memotivasi para anggota.²⁷

Proses manajemen secara umum meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan dan merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk menyusun program, kebijakan, prosedur, anggaran, dan alokasi sumber daya yang diperlukan.²⁸ Pengorganisasian melibatkan pembagian kerja, pendelegasian wewenang, dan pengalokasian sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan adalah proses mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Pengendalian meliputi monitoring, evaluasi, dan tindakan korektif untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana dan tujuan.²⁹

Manajemen efektif sangat penting agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara maksimal. Manajer bertanggung jawab merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya dengan cara efisien dan efektif. Mereka harus dapat mengambil keputusan strategis, memotivasi anggota, mengalokasikan

²⁷ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Edisi 2) (Jakarta: Bumi Aksara, 2020).

²⁸ Irham Fahmi, *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi* (Edisi 5) (Bandung: Alfabeta, 2016).

²⁹ Wibowo Ricky dan A.T. Haryanto, *Manajemen Operasi: Konsep, Strategi, dan Studi Kasus* (Edisi 1) (Jakarta: Salemba Empat, 2019).

sumber daya dengan tepat, dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi.³⁰

b. Model Manajemen Pesantren

Manajemen pendidikan di pondok pesantren adalah suatu proses yang tidak hanya berfokus pada hal mekanis, tetapi juga menerapkan fungsi manajemen secara efektif meskipun sebagian besar pesantren jarang menggunakan sistem manajemen modern seperti lembaga pendidikan formal lainnya. Hakikat dari manajemen pondok pesantren adalah tata kelola lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non Manusia (bangunan, fasilitas, peralatan, buku-buku, teknologi, atau apapun yang digunakan dalam proses pendidikan di pesantren) untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren dengan efektif dan efisien. Efektifitas dalam hal ini berarti mencapai tujuan dengan baik, cepat, sesuai, dan aman. Sedangkan ketidakefektifan adalah saat pengelolaan tidak berhasil mencapai tujuan karena terdapat masalah manajemen. Ketidakefisiensian adalah saat tujuan tercapai namun dengan pemborosan sumber daya seperti waktu, tenaga, atau biaya yang berlebihan.³¹

c. Karakteristik Manajemen Pesantren

Ramayulis menekankan delapan prinsip manajemen pendidikan Islam, yang meliputi nilai-nilai seperti Ikhlas, Kejujuran, Amanah,

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 9) (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019).

³¹ Syaifudin, Zella Zefliani, & Ridwan Erminda. "Model Manajemen Pondok Pesantren." *Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri Berajah*, vol. 2, no. 4, September-November 2022.

Adil, Tanggungjawab, Dinamis, Praktis, dan Fleksibel. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan praktik yang umum terdapat di pondok pesantren. Pondok pesantren memiliki ciri khas dalam sistem kepemimpinan yang berpusat pada sosok Kiai. Dalam konteks saat ini, dengan banyak pondok pesantren yang membuka sekolah atau madrasah, dibutuhkan partisipasi dari pihak eksternal untuk mendukung kelancaran organisasi.³²

Masyhud dan khusnuridlo menyatakan bahwa dalam perkembangan zaman dalam pendidikan formal. Sejumlah pondok pesantren mengalami sebuah perkembangan yakni pada bidang manajemen, organisasi dan administrasi.³³ Dalam hal ini pondok pesantren telah melangkah membentuk badan pengurus harian sebagai pusat pengelolaan yang khusus dalam mengurus kegiatan yang ada di pesantren. Hal ini menunjukkan sebuah peningkatan struktural dalam upaya meningkatkan efisiensi kegiatan pesantren dan sejalan dengan tuntutan perkembangan kebutuhan pendidikan formal.

4. Kuantitas Santri

Kuantitas merujuk pada jumlah atau banyaknya suatu benda atau hal. Sifat kuantitas suatu objek dapat dilihat dari ciri khas yang serupa di seluruhnya, baik dalam bentuk yang mandiri maupun yang terkait dengan benda lain. Dalam konteks kuantitas, faktor yang paling penting adalah

³² Ramayulis., *Ilmu Pendidikan Islam*” (Jakarta: Kalam Mulia) 2002 hal 241

³³ Kompri., M.Pd. I.,” *Managemen dan kepemimpinan Pondok Pesantren* “. (Jakarta, Kencana) 2018, hal 64

luasnya.³⁴ Dengan demikian, kuantitas mengacu pada jumlah atau banyaknya suatu hal, berbeda dengan kualitas yang menetapkan standar nilai baik atau buruk. Kuantitas lebih fokus pada jumlah dari suatu hal.

Menurut John E. asal muasal kata "santri" berasal dari bahasa Tamil yang mengartikan sebagai "guru mengaji." Hal ini didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sebagai seseorang yang sungguh-sungguh atau serius dalam upaya mendalami atau mempelajari agama Islam.

Berdasarkan pemahaman yang telah diuraikan, santri adalah sosok yang tengah berdedikasi secara sungguh-sungguh dalam mengejar dan memperdalam pengetahuan agama Islam. Mereka dengan tekun belajar dan mengamalkan ajaran agama, berusaha memahami nilai-nilai serta prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya. Kesungguhan santri dalam menimba ilmu agama menjadi landasan dalam perjalanan spiritual mereka, dan mengharapkan pencerahan dan peningkatan keimanan sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari.

Sehingga bisa dijelaskan bahwasanya Kuantitas santri merujuk pada jumlah atau banyaknya siswa yang terdaftar atau belajar di sebuah pesantren. Ini mencakup angka, menggambarkan jumlah siswa yang berpartisipasi aktif dalam program-program pendidikan agama Islam di pesantren pada suatu periode waktu tertentu. Kuantitas santri sering menjadi tolak ukur penting dalam mengukur pertumbuhan, efektivitas

³⁴Alisha, M. Nafi. "Pengaruh Kuantitas Kegiatan Pesantren terhadap Prestasi Belajar Keagamaan Siswa Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo." *Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 1, no. 2 (2020).

program pendidikan, serta dalam menganalisis dan merencanakan strategi untuk menarik lebih banyak siswa atau mempertahankan jumlah siswa yang ada di pesantren tersebut.

Dalam manajemen strategis pesantren, kuantitas santri menjadi salah satu faktor kunci yang harus dikelola dengan baik. Pihak manajemen pesantren perlu menyusun strategi pemasaran dan promosi yang efektif untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pesantren dan menarik minat calon santri baru.³⁵ Selain itu, diperlukan strategi retensi untuk mempertahankan santri yang sudah ada, seperti meningkatkan kualitas pengajaran, fasilitas yang memadai, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.³⁶

Manajemen juga harus memantau tren jumlah santri dari waktu ke waktu, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi fluktuasi jumlah santri, dan membuat proyeksi untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya di masa depan.³⁷ Keputusan strategis seperti ekspansi fasilitas, penambahan program studi baru, atau perubahan kurikulum dapat diambil berdasarkan analisis terhadap data kuantitas santri.³⁸ Dengan menerapkan manajemen strategis yang baik terkait kuantitas santri, pesantren dapat memastikan keberlangsunga jangka panjang institusi, serta memenuhi

³⁵ Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2016.

³⁶ Tahroni, Tahroni. "Manajemen Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Hikmah 2 Benda Brebes." *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2016): 1-26.

³⁷ Syahrul, Syahrul. "Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi." *Shautut Tarbiyah* 26, no. 1 (2020): 70-94.

³⁸ Anwar, Mahfud. "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep." *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam* 8, no. 1 (2020): 39-54.

tujuan dan misi dalam memberikan pendidikan agama Islam yang berkualitas kepada masyarakat.³⁹



³⁹ Zarkasyi, Abdullah Syukri. *"Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor."* Ponorogo: Trimurti Press, 2005.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cabang ilmu yang mempelajari cara-cara melakukan penelitian ilmiah dan alat-alat yang digunakan dalam proses tersebut. Fokus utama metode penelitian adalah membahas konsep teoritis dari berbagai metode, serta mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan yang ada dalam suatu karya ilmiah. Proses ini kemudian diikuti dengan pemilihan.⁴⁰ Metode yang tepat untuk digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni :

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan judul diatas “Manajemen Strategi Pesantren terhadap Penurunan Kuantitas Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Kertonegoro)”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Jenis studi kasus dipilih karena penelitian difokuskan untuk mempelajari secara mendalam dan menyeluruh fenomena penurunan kuantitas santri yang terjadi di Pondok Pesantren Kertonegoro.

Menurut Creswell, metode kualitatif didefinisikan sebagai metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Sedangkan studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa,

⁴⁰ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), hlm. 3

aktifitas, proses, atau sekelompok individu.⁴¹ Dengan demikian, metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dapat diartikan sebagai suatu metode penelitian yang bersifat eksploratif dan melibatkan analisis mendalam terhadap suatu kasus spesifik yang terjadi dalam konteks kehidupan nyata serta mempertimbangkan berbagai aspek yang relevan dari kasus tersebut. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman secara menyeluruh mengenai kasus yang dipelajari dari berbagai perspektif dan sumber informasi.

Adapun pendekatan kualitatif digunakan agar dapat memahami fenomena penurunan santri beserta faktor-faktor penyebabnya dari perspektif dan pandangan pihak-pihak yang mengalami langsung permasalahan tersebut di dalam konteks sosial budaya Pondok Pesantren Kertonegoro. Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kasus penurunan jumlah santri di pondok pesantren ini beserta strategi manajemen pondok pesantren dalam mengatasinya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi pengambilan data dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Kertonegoro yang beralamat didesa Kertonegoro Kecamatan Jenggawah Kabupaten Jember. Pemilihan lokasi tersebut dilakukan secara purposive (bertujuan) dengan pertimbangan bahwa Pondok Pesantren Kertonegoro mengalami penurunan jumlah santri yang cukup signifikan beberapa tahun terakhir.

⁴¹ Creswell, J. W. *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. (Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar,2010). hlm. 20

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber utama data penelitian yang memiliki informasi mengenai variable dan permasalahan yang diteliti.⁴² Subjek penelitian ditentukan secara purposive sampling, yaitu pemilihan sumber data dengan pertimbangan dan kriteria tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian.⁴³ Subjek yang dipilih terdiri dari pengasuh, pengurus, ustadz/ustadzah, santri aktif, alumni santri, dan orang tua santri. Pemilihan ini didasarkan pada syarat-syarat seperti memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dan untuk kriteria tambahan subjek penelitian di pondok pesantren salafiyah kertonegoro : (1) Memiliki Jabatan di pesantren, (2) Memiliki Pengalaman yang relevan, (3) Memiliki Pengetahuan yang mendalam tentang pesantren, (4) Keterlibatan aktif dalam kegiatan pesantren, (5) Kredibilitas dan reputasi baik di komunitas pesantren, (6) memiliki Kemampuan komunikasi yang baik.

Pengasuh dan pengurus dipilih karena memahami kebijakan strategis pesantren. Ustadz/ustadzah dipilih karena terlibat langsung dalam pembinaan santri. Santri aktif dan alumni dapat memberi penilaian pengalaman belajar di pesantren. Sementara orang tua santri dapat memberi pandangan dari sisi keluarga dan harapan terhadap pesantren.⁴⁴ Dengan pertimbangan syarat-syarat tersebut, subjek penelitian yang dipilih secara purposive diharapkan

⁴² Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2015.) Hlm. 63

⁴³ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 85.

⁴⁴ Faizal Chan, dkk, *The Impact Of Bullying On The Confidence Of Elementary School Student*, *Jurnal Pendas Mahakam*, Vol. 4 No. 2 2019, 154-155.

dapat memberikan data yang komprehensif dan relevan sesuai fokus penelitian di lingkungan pesantren.

Adapun Subjek penelitian yang ditentukan secara purposive sampling yang terdiri dari :

1. Ibu Nyai Qomariyah (Pengasuh pondok pesantren)

Dipilih sebagai informan utama karena beliau merupakan figur sentral dan pemimpin tertinggi di Pondok Pesantren Kertonegoro. Sebagai pengasuh, beliau memiliki otoritas penuh dalam menentukan arah kebijakan, program, dan strategi manajemen yang diterapkan di pesantren. Pandangan dan pendapat beliau sangat penting untuk memahami latar belakang, alasan, serta upaya yang telah dilakukan dalam menghadapi penurunan jumlah santri. Selain itu, beliau tentunya memiliki pemahaman mendalam mengenai sejarah, nilai-nilai, dan budaya pesantren yang telah diwarisi secara turun-temurun. Informasi dari beliau diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi dan permasalahan yang dihadapi pesantren dari sudut pandang pimpinan tertinggi.

2. Habib Maulana, Ustad fathur Rohman, Agil Mubarak (Pengurus Pondok Pesantren)

Mereka dipilih sebagai informan karena statusnya sebagai pengurus pondok pesantren yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan manajemen pesantren sehari-hari. Sebagai pengurus, mereka bertanggung jawab dalam mengimplementasikan strategi manajemen yang telah ditetapkan oleh pimpinan pesantren. Informasi dari mereka dibutuhkan

untuk memahami tantangan nyata yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi manajemen pesantren, terutama dalam kaitannya dengan upaya mengatasi penurunan jumlah santri. Mereka dapat memberikan gambaran tentang kendala-kendala yang dihadapi, baik dari sisi sumber daya manusia, fasilitas, maupun aspek operasional lainnya. Selain itu, mereka juga dapat memberikan masukan tentang strategi dan program yang dianggap efektif atau kurang efektif dalam menarik minat santri baru dan mempertahankan santri yang ada.

3. Fathur Rohman, Dina Nisya (Ustad / Ustadzah)

Ustadzah dipilih sebagai informan karena mereka berperan sebagai tenaga pendidik yang berinteraksi langsung dengan para santri dalam proses pembelajaran di pesantren. Mereka dapat memberikan perspektif tentang kondisi pembelajaran, minat dan motivasi santri, serta faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi keputusan santri untuk tetap tinggal atau meninggalkan pesantren. Informasi dari mereka dapat membantu mengidentifikasi apakah terdapat permasalahan dalam metode pengajaran, kurikulum, atau aspek pendidikan lainnya yang berkontribusi terhadap penurunan jumlah santri. Selain itu, mereka juga dapat memberikan masukan tentang strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan menarik minat santri baru.

4. Abdul Qodir Jaelani, Zulfa Maghfiroh, Cahyani, Audina Salsabila (santri aktif)

Santri aktif dipilih sebagai informan untuk mendapatkan sudut pandang dari pihak yang merasakan langsung dampak dari penurunan jumlah santri dan strategi manajemen pesantren. Mereka dapat memberikan informasi tentang pengalaman, motivasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap menjadi santri di Pondok Pesantren Kertonegoro. Informasi dari mereka sangat penting untuk memahami alasan di balik keputusan mereka, apakah karena kualitas pendidikan, fasilitas, lingkungan, atau faktor-faktor lainnya. Selain itu, mereka juga dapat memberikan masukan tentang harapan dan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen pesantren untuk meningkatkan daya tarik dan kualitas pesantren.

5. Farea Zahwa Dan Alfi Rahmawati (alumni santri)

Alumni santri dipilih sebagai informan untuk mendapatkan perspektif dari mereka yang telah meninggalkan pesantren. Informasi dari alumni dapat membantu memahami alasan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka memutuskan untuk tidak melanjutkan menjadi santri di Pondok Pesantren Kertonegoro. Apakah keputusan mereka dipengaruhi oleh faktor internal pesantren, seperti manajemen, fasilitas, atau kualitas pendidikan, atau karena faktor eksternal seperti minat dan pilihan pendidikan lain. Informasi dari alumni juga dapat memberikan masukan tentang apa yang perlu diperbaiki oleh pihak manajemen pesantren untuk menarik minat dan mempertahankan santri.

6. Ibu Raudoh, Ibu Masruha (Orang Tua)

Orang tua santri dipilih sebagai informan karena mereka merupakan pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait pendidikan anak-anak mereka. Informasi dari mereka dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk menyekolahkan atau tidak menyekolahkan anak-anak mereka di Pondok Pesantren Kertonegoro. Apakah keputusan mereka dipengaruhi oleh persepsi tentang kualitas pendidikan, fasilitas, lingkungan, atau faktor-faktor lainnya. Selain itu, mereka juga dapat memberikan masukan tentang harapan dan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen pesantren untuk menarik minat orang tua dan calon santri baru.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data penelitian lapangan diperlukan data yang akurat dan terpercaya agar hasil proses penelitian nantinya dapat dinyatakan akurat dan terpercaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi awal peneliti melihat secara langsung Pondok Pesantren Kertonegoro, dapat diamati bahwasanya kondisi fisik pesantren yang cukup memprihatinkan, Beberapa fasilitas seperti asrama santri terlihat sudah cukup tua dan kurang terawat. Kamar-kamar tampak sepi dengan

banyak kamar kosong. Musholla pun tampak lengang saat waktu shalat tiba. Interaksi antar santri dan pengurus juga terlihat minim. Secara keseluruhan, suasana di lingkungan pesantren terasa sepi dan kurang dinamis.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai.⁴⁵ Dalam penelitian ini, wawancara mendalam akan dilakukan kepada subyek penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya untuk mendapatkan informasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah santri di pondok pesantren Kertonegoro. Pada proses ini peneliti akan memperoleh data. Beberapa hasil wawancara mendalam yang sudah peneliti temukan, diantaranya :

a. Pesantren (Nyai Qomariyah)

Beliau mengakui bahwa pesantren belum menerapkan manajemen strategi secara komprehensif selama ini. Rencana strategis dalam menangani penurunan santri masih belum tertulis dan terstruktur. Upaya yang dilakukan masih sebatas rapat untuk membahas masalah dan mencari solusi secara umum. Beliau menyadari pentingnya perencanaan strategis yang matang ke depan.

⁴⁵ Nurjaman, K., & Umam, R. *Teknik Wawancara Mendalam Dalam Penelitian Kualitatif*. (Jurnal Budaya Etnika,2020).

b. Pengurus Pesantren

Menurut pengurus, selama ini pesantren mengandalkan promosi dari mulut ke mulut untuk menjaring santri baru. Kegiatan promosi dan publikasi masih minim dilakukan. Pihak pengurus juga mengakui kurangnya penerapan strategi secara berkelanjutan dalam mengatasi penurunan santri.

c. Santri Aktif

Menurut Santri Aktif mengamati adanya tren penurunan jumlah teman-teman santri baru dalam beberapa tahun terakhir. Ia berharap pesantren dapat memperbaiki sistem pendidikan, fasilitas, serta program yang menarik minat calon santri baru.

d. Alumni Santri

menyatakan bahwa dulu tidak ada perencanaan khusus untuk menangani masalah penurunan santri. Pendekatan dilakukan secara personal kepada calon santri baru. Ia berharap pesantren dapat melakukan promosi dan pemasaran yang lebih baik di masa mendatang.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, dan lain sebagainya.⁴⁶

Dari data dokumentasi, yang peneliti temukan terlihat bahwa jumlah santri

⁴⁶ Ibid, hlm 274

Pondok Pesantren Kertonegoro mengalami penurunan signifikan dalam 5 tahun terakhir.

Jadi, Untuk data data yang diperoleh peneliti dari dokumentasi ini antara lain :

- a. Profil Pondok Pesantren Kertonegoro
- b. Visi Misi Pondok Pesantren Kertonegoro
- c. Jumlah Santri Pondok Pesantren Kertonegoro dari 5 tahun terakhir
- d. Foto-foto yang berkaitan dengan Pondok Pesantren Kertonegoro

Sedangkan untuk Dokumen rencana strategis dan kurikulum pesantren tidak ditemukan, yang menandakan bahwasanya belum adanya perencanaan strategis yang komprehensif selama ini.

E. Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses sistematis untuk mengolah data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan sumber lainnya agar dapat dipahami dan dikomunikasikan dengan baik. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, membaginya ke dalam unit-unit, mensintesisnya, mencari pola, memilih data penting, dan membuat kesimpulan yang dapat dijelaskan kepada orang lain. Proses analisis data penelitian kualitatif ini dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan, dengan fokus utama selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah model Miles, Huberman, dan Saldana, yang melibatkan analisis data secara interaktif dan berlangsung terus-menerus hingga data

sudah jenuh. Langkah-langkah dalam model ini meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi :

1. Kondensasi data

Mengacu pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan/atau mentransformasikan data dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi empiris lainnya. Tujuannya adalah untuk menyaring data yang sesuai dengan fokus penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah santri di Pondok Pesantren Kertonegoro.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan kondensasi data, data disajikan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi untuk selanjutnya merencanakan kerja penelitian.⁴⁷

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna data yang dikumpulkan dan bila perlu mengadakan serta meninjau kembali catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih tepat.⁴⁸

4. Analisis SWOT

Setelah data terkumpul dan dianalisis, dilakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk mengidentifikasi

⁴⁸ Ibid, hlm. 252

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Pondok Pesantren Kertonegoro. Analisis ini dilakukan untuk merumuskan strategi dalam mengatasi penurunan jumlah santri dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada.⁴⁹ Data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi akan digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi pesantren.⁵⁰

F. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperlukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dalam sebuah penelitian kualitatif dapat dipercaya, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dan bukan bersifat spekulatif. Keabsahan data juga sering disebut validitas data. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa temuan penelitian merupakan gambaran yang akurat mengenai fenomena yang diteliti.⁵¹ Peneliti menggunakan teknik Triangulasi pengumpulan data dengan menggabungkan berbagai teknik. Dengan triangulasi, validitas data dapat terjamin sehingga kesimpulan penelitian menjadi lebih kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini uji keabsahan ini menggunakan :

⁴⁹ Rangkuti, Freddy. *"Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis."* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015, hlm. 19-20.

⁵⁰ David, Fred R., dan Forest R. David. *"Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases."* 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, hlm. 171-173.

⁵¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* (Bandung: Alfabeta, 2017). hlm. 267

1. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan ketiga teknik pengujian tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data untuk memastikan data mana yang dianggap benar.⁵²

Peneliti melakukan triangulasi teknik dengan Observasi melihat secara langsung pondok pesantren salaf kertonegoro kemudian untuk mendapatkan data santri, Peneliti juga melakukan wawancara mendalam kepada pihak pondok pesantren selanjutnya untuk menguatkan hasil wawancara peneliti melihat dokumentasi data santri yang ada.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data.⁵³

Peneliti melakukan triangulasi sumber untuk mengetahui jumlah santri 5 tahun kebelakang pondok pesantren salaf kertonegoro di mulai dari pengasuh kemudian keterangan dari ustad maupun ustadzah dan untuk kevalidan data maka peneliti langsung melihat dan menanyakan langsung

⁵² Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta 2015). hlm. 274

⁵³ Ibid, hlm. 273

data jumlah santri 5 tahun terakhir kepada pengurus pondok pesantren salaf kertonegoro.

G. Tahapan Penelitian

1. Tahap Pra-Lapangan

Pada tahap ini peneliti melakukan langkah langkah persiapan penelitian sebelum terjun ke lapangan antara lain :

- a. Menyusun rancangan penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, dan metode penelitian⁵⁴
- b. Memilih lokasi/lapangan penelitian yaitu Pondok Pesantren Kertonegoro sebagai lokasi untuk mendalami fenomena penurunan jumlah santri. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan kemudahan akses, waktu, dan biaya penelitian.
- c. Mengurus perizinan penelitian ke pihak Pondok Pesantren Kertonegoro. Hal ini penting dilakukan agar mendapat izin secara resmi sebelum memasuki lokasi penelitian.
- d. Melakukan observasi pendahuluan untuk mengenali latar penelitian, menjajaki keadaan lapangan, serta membangun hubungan baik dengan subjek penelitian.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan kunci yaitu orang-orang yang mengetahui banyak informasi tentang fokus penelitian.

⁵⁴ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 93

f. Menyiapkan perlengkapan fisik seperti buku catatan, alat perekam, kamera, dan perlengkapan lain yang mendukung pengumpulan data di lapangan.

2. Tahap Pelaksanaan Lapangan

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pengasuh pondok pesantren, ustadz/ustadzah, pengurus, santri aktif, Alumni Santri dan orang tua/wali santri⁵⁵

3. Tahap Analisis Data

Data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan simpulan untuk menjawab fokus penelitian⁵⁶

4. Tahap Penulisan Laporan

Pada tahap akhir, hasil penelitian disajikan dalam bentuk skripsi sesuai pedoman penulisan karya ilmiah Universitas Kyai Achmad Siddiq Jember.

⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 127.

⁵⁶ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), hlm. 104.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

Lokasi yang dijadikan objek penelitian ini adalah Pondok Pesantren Kertonegoro yang tepatnya di Dusun Krajan Slatan, Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah, Kabupaten Jember. Untuk mengetahui gambaran objek penelitian maka akan dikemukakan secara sistematis sebagai berikut :

1. Sejarah Pondok Pesantren Kertonegoro

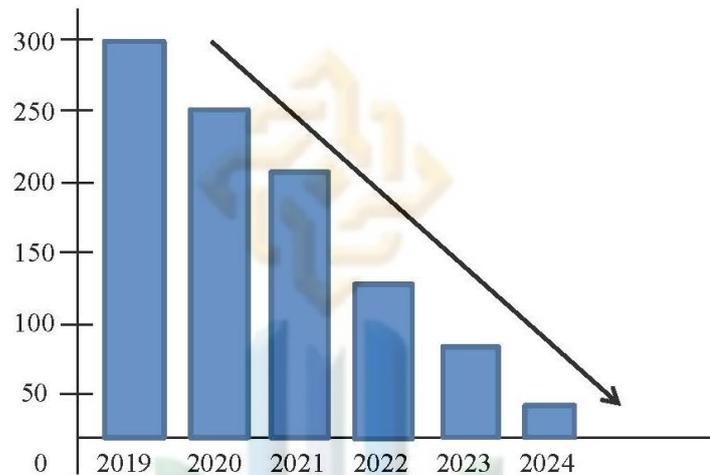
Pondok Pesantren Kertonegoro memiliki akar sejarah yang mengawali dari niat tulus seorang kyai bernama Kyai Nur untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam pada tahun 1977. Bermula dari pengajian dengan hanya diikuti oleh segelintir santri pada masa awal berdirinya. Namun semangat dan tekadnya untuk mencerdaskan umat tidak pernah pudar. Dengan dukungan penuh dari istri tercintanya, Ibu Nyai Qomariyah, serta masyarakat sekitar, Kyai Nur terus mengembangkan pengajiannya secara perlahan. Melihat antusiasme dari masyarakat yang terus meningkat, beliau pun membangun kompleks pondok pesantren yang lebih luas dan representatif.

Dalam perkembangannya, Pondok Pesantren Kertonegoro mulai dikenal dan diminati oleh banyak kalangan dari berbagai daerah. Ratusan santri berdatangan untuk menuntut ilmu agama serta mendapatkan bimbingan langsung dari Kyai Nur. Selain mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, beliau juga dikenal piawai dalam membentuk karakter santri

agar menjadi pribadi yang tangguh dan berakhlak mulia. Kepemimpinan Kyai Nur yang kharismatik, disiplin, serta keteguhannya dalam menjaga tradisi pesantren menjadikan Pondok Pesantren Kertonegoro semakin dikenal dan mencapai masa kejayaannya. Santri-santri didik dan dibina dengan penuh kesabaran, sehingga mencetak banyak kader-kader ulama dan pemimpin yang berkualitas. Nama Kyai Nur begitu harum dan disegani di kalangan masyarakat luas.

Keberhasilan ini tidak terlepas dari peran Ibu Nyai Qomariyah yang senantiasa mendampingi dan memberi dukungan penuh kepada Kyai Nur. Keduanya bahu-membahu membesarkan Pondok Pesantren Kertonegoro dengan penuh perjuangan dan pengorbanan, hingga menjadi pondok pesantren terkenal di Jawa Timur.

Namun Pada Tahun 2017, Kyai Nur harus berpulang untuk menghadap Sang Pencipta. Kepemimpinan pondok pesantren kemudian diemban oleh putra sulungnya, Lora Hamid, bersama Ibu Nyai Qomariyah yang masih setia mengabdikan. ditangan Lora Hamid, Pondok Pesantren Kertonegoro justru dihadapkan pada tantangan berat berupa penurunan jumlah santri dari tahun ke tahun. Namun semangat untuk melestarikan warisan dan mengembangkan pesantren masih membara. Berbagai upaya dan program pun mulai disusun untuk mengatasi persoalan tersebut dan mengembalikan kepercayaan masyarakat.



Sumber : Pondok Pesantren Kertonegoro

Gambar 4.1
Data 5 Tahun Terakhir Jumlah Santri

Jadi, Berdasarkan Data Dokumentasi tersebut, Penurunan jumlah santri yang sangat signifikan ini tentunya menjadi masalah serius yang harus segera ditangani oleh pihak pondok pesantren. Jika tidak ada upaya penanganan yang tepat, dikhawatirkan pondok pesantren ini akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan eksistensinya di masa depan.⁵⁷

Sehingga sejarah panjang Pondok Pesantren Kertonegoro sejak 1977 hingga kini menjadi bukti nyata perjuangan dan dedikasi para kyai dan pengasuhnya dalam mencetak kader-kader bangsa. Meski menghadapi tantangan zaman, semangat untuk terus berkembang dan mengabdikan menjadi nilai utama yang selalu dijunjung tinggi di pondok pesantren ini. Semoga ke depannya, Pondok Pesantren Kertonegoro dapat terus tumbuh

⁵⁷ Hasil Dokumentasi, 9 Maret 2024

dan memberikan kontribusi besar bagi kemajuan pendidikan dan kehidupan bangsa.

2. Letak Geografis Pondok Pesantren kertonegoro

Deskripsi alamat Pondok pesantren kertonegoro secara lengkap dan gambar peta lokasinya beralamatkan di Jalan Jember – Ambulu (Belakang Kantor Desa Kertonegoro) Dusun Krajan Selatan, Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur 68171.

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Kertonegoro

Visi pondok pesantren kertonegoro yakni :

“Menjadi pondok pesantren tradisional yang unggul dalam pembentukan kader ulama dan pemimpin umat yang berkarakter kuat berdasarkan nilai-nilai Islam Ahlusunnah Wal Jamaah.”

Misi pondok pesantren kertonegoro yakni :

- a. Menyelenggarakan pengajaran ilmu keislaman dengan berpegang teguh pada khazanah keilmuan kitab kuning (kitab klasik)
- b. Mencetak lulusan santri yang memiliki kedalaman ilmu agama, akhlak mulia, dan jiwa kepemimpinan sesuai dengan tuntunan ajaran Islam Ahlusunnah Wal Jamaah.
- c. Menumbuhkan semangat kemandirian, kedisiplinan, dan kecintaan terhadap tradisi kepesantrenan dalam kehidupan sehari-hari.

4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Kertonegoro

Struktur Organisasi Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro dibagi dua yaitu putra dan putri. Struktur Putra sebagai berikut :



Gambar 4.2 Struktur Kepengurusan Putra

Sumber : Pondok pesantren Kertonegoro

Struktur Pondok Pesantren Putri sebagai berikut :



Gambar 4.3 Struktur Kepengurusan Putri

Sumber : Pondok pesantren Kertonegoro

Jadi, berdasarkan hasil dari konteks kepengurusan, Struktur kepengurusan santri putra maupun santri putri semuanya diasuh oleh Nyai.Hj.Qomariyah dengan dibantu ketua Pimpinan yaitu putranya yang bernama Abdul Hamid Ishaq, Selain itu juga dibantu oleh Pengurus lainnya untuk membantu dan mengurus menjalankan pengelolaan yang ada dipondok pesantren salaf kertonegoro.

B. Penyajian data dan Analisis

Berdasarkan hasil penelitian lapangan yang telah dilakukan, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan

data yang sesuai dengan metodologi penelitian yang digunakan. Hasil analisis ini diharapkan dapat mengungkapkan data yang relevan dan mendukung pemahaman terhadap fokus penelitian yang diinginkan. Metode observasi, wawancara, dan studi dokumentasi menjadi sumber utama dalam pengumpulan data, yang kemudian disesuaikan dengan tujuan khusus penelitian.

Beberapa aspek yang dianalisis melibatkan kondisi manajemen strategi pesantren, yang mencakup perencanaan strategis, pelaksanaan strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Selain itu, peneliti juga menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kuantitas santri, seperti jumlah pendaftar santri baru, jumlah santri aktif, tingkat retensi santri, tingkat kelulusan atau alumni santri, dan tren perkembangan jumlah santri dalam kurun waktu tertentu.

Selama melakukan observasi penelitian di Pondok Pesantren salafiyah Kertonegoro, peneliti mengamati langsung kegiatan di Pondok Pesantren Kertonegoro. Peneliti melihat bahwa cara mengajar di sana masih kuno, seperti sorogan (belajar satu-satu) dan bandongan (guru membaca, santri mendengar). Pelajaran utamanya adalah kitab kuning (kitab klasik). Saat belajar, biasanya ustadz yang banyak bicara, santri lebih banyak mendengar. Cara belajar seperti ini mungkin kurang menarik bagi anak muda zaman sekarang yang suka belajar dengan cara yang lebih asyik dan materi yang sesuai dengan masalah sehari-hari mereka. Tempat tinggal santri (asrama) cukup sederhana dan masih menggunakan bangunan asrama yang kuno,

beberapa bagian perlu diperbaiki. Masjidnya terawat, tapi tempat wudhu dan kamar mandi perlu diperbaiki.

Keadaan ini bisa membuat orang tua dan calon santri berpikir dua kali untuk mondok ke sana dan terlihat di lingkungan pesantren masih kurang bersih dan rapi. Suasana belajar cukup tenang. Akan tetapi, tidak ada tempat khusus untuk kegiatan lain seperti olahraga atau seni. Padahal, anak muda zaman sekarang lebih menyukai jika ditambah dengan kegiatan lain selain belajar.

Dari semua yang dilihat, peneliti menyimpulkan beberapa hal yang mungkin menyebabkan berkurangnya santri yakni cara belajar kurang sesuai selera anak muda zaman sekarang, fasilitas kurang bagus dan kurang memadai, tidak ada tempat untuk kegiatan lain.⁵⁸ Observasi ini memberikan gambaran konkret tentang situasi yang terjadi di lapangan, sehingga membantu peneliti dalam memahami konteks penelitian secara lebih mendalam.

1. Manajemen Strategi Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah Santri

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger, manajemen strategis merupakan sebuah pendekatan sistematis untuk menentukan arah masa depan organisasi yang melibatkan orientasi jangka panjang organisasi, perumusan strategi untuk

⁵⁸ Hasil Observasi 9 Januari 2024

mencapai tujuan tersebut, serta implementasi dari strategi yang telah ditetapkan. Intinya, manajemen strategis bertujuan membantu organisasi menciptakan, mengomunikasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi tersebut mencapai tujuan jangka panjangnya.

Manajemen strategi terdiri dari tiga proses utama, yaitu perencanaan strategi (*strategic planning*), pelaksanaan strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*.) Perencanaan strategi melibatkan perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta analisis lingkungan internal dan eksternal untuk merumuskan strategi. Implementasi strategi mencakup penerapan strategi melalui alokasi sumber daya, pengembangan budaya organisasi, dan penyusunan struktur yang mendukung. Sedangkan evaluasi strategi dilakukan untuk mengukur kinerja dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

"Memang selama ini pondok pesantren kami belum menerapkan manajemen strategi secara komprehensif *mbak*. Kami sadari itu penting untuk pengembangan ke depan terutama dalam menjawab tantangan penurunan minat santri saat ini. Makanya kami berharap ada pendampingan untuk merumuskan program strategis yang terencana dan terukur."⁵⁹

Menurut penerangan diatas, Pihak Pondok Pesantren Kertonegoro menyadari pentingnya penerapan manajemen strategis yang komprehensif untuk menghadapi tantangan penurunan jumlah santri. Selama ini, pondok pesantren belum memiliki perencanaan dan program strategis yang

⁵⁹ Ibu Nyai Qomariyah, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

terstruktur dalam menangani permasalahan tersebut. Nyai Qomariyah mengakui bahwa penerapan manajemen strategis secara menyeluruh sangat penting untuk pengembangan pesantren ke depan. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen strategis yang menekankan pentingnya perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya tantangan penurunan minat santri, pihak pesantren merasa perlu pendampingan dalam merumuskan program strategis yang terencana dan terukur. Ini menunjukkan kesadaran akan kebutuhan untuk menyusun strategi yang lebih terstruktur dan dapat diukur keberhasilannya dalam mengatasi permasalahan penurunan jumlah santri.

a. Perencanaan Strategis

Dalam menyusun perencanaan strategis yang efektif, penting untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal terlebih dahulu. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Sehingga dalam menghadapi penurunan santri, diperlukan suatu perencanaan strategi disampaikan oleh selaku pengasuh ibuk Nyai Qomariyah :

"Untuk menghadapi penurunan santri, pihak pesantren memang belum memiliki perencanaan strategis secara tertulis dan

terstruktur. Selama ini baru sebatas rapat pengurus dan pengasuh untuk membahas masalah ini dan mencari solusinya secara umum."⁶⁰

Pernyataan yang disampaikan oleh pengasuh juga sesuai dengan hasil wawancara dengan pengurus (Habib Maulana) sebagai berikut :

"Selama ini kami mengandalkan rapat untuk membahas masalah penurunan santri. Namun, solusi yang diambil masih bersifat kurang berkelanjutan. Dengan adanya perencanaan strategis, diharapkan kami bisa memetakan permasalahan dengan lebih baik, menganalisis faktor penyebab, serta merumuskan program kerja jangka panjang yang efektif."⁶¹

Selanjutnya disampaikan oleh santri aktif Zulfa Maghfiroh yakni sebagai berikut :

"Saya mengamati terjadi penurunan teman-teman santri baru dalam beberapa tahun terakhir. Semoga dengan adanya perencanaan strategis, pesantren bisa memperbaiki sistem pendidikan, fasilitas, serta program-program yang menarik minat calon santri baru untuk bergabung di pesantren ini."⁶²

Selanjutnya disampaikan oleh Ustad Fathur Rohman juga sesuai dengan hasil wawancara dengan santri aktif sebagai berikut :

"Kami dari pengurus pesantren sebenarnya sudah melihat adanya tren penurunan santri dalam beberapa tahun terakhir. Namun, upaya yang kami lakukan masih belum maksimal karena tidak adanya perencanaan strategis yang matang. Untuk itu, penyusunan perencanaan strategis sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah ini."⁶³

⁶⁰ Ibu Nyai Qomariyah, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁶¹ Ustad Habib Maulana, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁶² Zulfa Maghfiroh, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁶³ Ustad Fathur Rohman (pengurus), di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

Selanjutnya peneliti mewawancarai Alumni Santri tentang penurunan kuantitas santri yang diungkapkan oleh Farea Zahwa :

"Ketika saya masih menjadi santri, belum ada perencanaan khusus untuk mengatasi masalah penurunan santri. Dulu hanya dilakukan pendekatan personal kepada calon santri baru. Saya berharap dengan perencanaan strategis, pesantren bisa melakukan promosi dan pemasaran yang lebih baik agar menarik minat masyarakat."⁶⁴

Hal ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan strategis di Pondok Pesantren Kertonegoro dalam merespons penurunan jumlah santri dinilai masih lemah. Tidak ada perencanaan jangka panjang tertulis berupa rencana strategis yang komprehensif.

b. Pelaksanaan Strategi

Dari hasil observasi, diketahui beberapa strategi yang sudah dijalankan pihak pondok pesantren dalam menjaring minat santri baru, antara lain:

- 1) Mengadakan promosi dari mulut ke mulut Strategi ini mengandalkan informasi yang disampaikan oleh santri/alumni kepada kerabat, tetangga, atau calon santri baru di lingkungan mereka. Meskipun efektif, strategi ini memiliki jangkauan terbatas.
- 2) Meningkatkan kualitas pendidikan dan fasilitas serta menambah sekolah umum, Upaya untuk terus meningkatkan mutu pengajaran, kurikulum terpadu, fasilitas asrama dan penunjang lainnya agar pondok tetap menarik dan bersaing.

⁶⁴ Farea Zahwa (alumni santri), diwawancarai oleh penulis, di Rumah Pondok Lalang 11 maret 2024

Dengan demikian, Menurut Habib Maulana sebagai Pengurus, penerapan strategi yang sedang dilakukan belum mencapai tingkat maksimal yang diinginkan. Sebagai contoh, ia mengamati bahwa kegiatan promosi dan publikasi untuk menarik minat calon santri baru masih dianggap sangat minim dan kurang mendapat dorongan yang cukup gencar.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi yang efektif juga memerlukan keterlibatan semua pemangku kepentingan (stakeholders) yang relevan, seperti santri, wali santri, dan pengurus pondok pesantren. Keterlibatan mereka sangat penting untuk mendapatkan umpan balik yang komprehensif terkait implementasi strategi, serta untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan harapan berbagai pihak. Dengan melibatkan stakeholders, pondok pesantren dapat mengidentifikasi masalah atau kekurangan dengan lebih baik, serta mendapatkan masukan untuk perbaikan strategi di masa depan. Dengan adanya evaluasi strategi, pondok pesantren dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait efektivitas dan dampak dari program-program yang telah dijalankan. Seperti pada hasil wawancara pengasuh Ibu Nyai Qomariyah :

"Memang benar bahwa selama ini kami belum pernah melakukan evaluasi strategi secara terjadwal. Evaluasi hanya dilakukan saat ada masalah saja *mbak*. Ke depannya, kami akan membentuk tim untuk menyusun perencanaan strategis,

melaksanakan, serta mengevaluasinya secara berkala dan terstruktur."⁶⁵

Terkait evaluasi strategi, Ustadz Agil Mubarok selaku pengurus senior pondok pesantren menambahkan:

"Kurangya evaluasi strategi menyebabkan kami tidak dapat mengukur efektivitas program-program yang sudah dijalankan. Akibatnya, banyak program yang tidak berkelanjutan. Evaluasi berkala sangat penting agar kami bisa memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kinerja."⁶⁶

Dari perspektif santri, Abdul Qodir Jaelani menyampaikan keluhan:

"Selama saya mondok di sini, tidak pernah ada masukan atau saran yang diminta dari kami para santri terkait program-program pondok. Padahal kami yang merasakan dampak langsung dari pelaksanaan program tersebut. Melibatkan kami dalam proses evaluasi akan sangat membantu untuk memberi masukan perbaikan."

Sementara itu dari sisi wali santri, Ibu Raudah mengharapkan:

"Sebagai orang tua, kami mengharapkan adanya laporan berkala atau evaluasi dari pihak pondok terkait perkembangan putra-putri kami, termasuk program apa saja yang dijalankan. Sayangnya, selama ini kami hanya menerima informasi itu dari anak-anak saja yang terkadang kurang lengkap."

Tidak hanya itu, kurangnya evaluasi juga dirasakan oleh

Ustadzah Dina Nisya:

"Kurangya evaluasi menyebabkan kami tidak dapat mengidentifikasi masalah atau kelemahan dari strategi yang sudah dijalankan. Bahkan terkadang kami baru sadar jika mendengar keluhan dari santri atau wali santri. Evaluasi yang

⁶⁵ Ibu Nyai Qomariyah, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁶⁶ Agil Mubarok, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

baik akan membantu kami untuk segera memperbaiki kekurangan tersebut.⁶⁷

Berdasarkan paparan temuan di atas, dapat disimpulkan manajemen strategis Pondok Pesantren Kertonegoro dalam mengatasi persoalan penurunan kuantitas santri selama ini masih belum efektif. Tidak ada perencanaan strategi tertulis, implementasi strategi pun dinilai masih kurang, serta belum pernah dilakukan monitoring dan evaluasi strategi secara terencana dan berkala. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan perbaikan manajemen strategis di pondok pesantren ini agar lebih tepat sasaran dalam upaya meningkatkan minat dan jumlah santri.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya Kuantitas / Jumlah Santri

Di dalam pondok pesantren, penurunan jumlah santri menjadi fenomena kompleks yang dapat diatribusikan kepada faktor internal dan eksternal :

a. Faktor Internal

Beberapa faktor internal yang diduga berpengaruh didalam Pondok Pesantren adalah fasilitas pondok pesantren yang terbatas, kurikulum kitab kuning yang kurang sesuai minat remaja masa kini, seperti yang dituturkan oleh Nyai Qomariyah :

"Memang harus diakui fasilitas pondok pesantren kita masih sangat terbatas, itu juga menjadi salah satu faktor yang membuat minat santri baru semakin menurun. Fasilitasnya

⁶⁷ Dina Nisya, diwawancari oleh penulis, di rumah Kertonegoro 12 maret 2024

seadanya seperti asrama yang sudah tua, kamar mandi kurang memadai, dan lain-lain."⁶⁸

Jadi Menurut Nyai Qomariyah, salah satu faktor yang menyebabkan penurunan jumlah santri yang mondok adalah terbatasnya fasilitas di pondok pesantren. Hal ini terutama disebabkan oleh kondisi asrama yang sudah tua dan kurang terawat, jumlah kamar mandi yang terbatas sehingga tidak mencukupi kebutuhan santri, serta kekurangan tempat-tempat lainnya yang dibutuhkan untuk kegiatan sehari-hari di pondok pesantren. Semua hal ini berkontribusi pada kurangnya daya tarik pondok pesantren bagi calon santri, yang akhirnya mempengaruhi jumlah santri yang memutuskan untuk mondok di sana.

Senada dengan itu, Cahyani sebagai santri Aktif juga mengungkapkan:

"Fasilitas di pondok pesantren ini memang masih tertinggal dibandingkan sekolah-sekolah lain. Apalagi untuk sarana dan kegiatan ekstrakurikuler yang sangat minim. Ini menjadi salah satu alasan teman-teman saya enggan mondok di sini."⁶⁹

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Cahyani selaku santri aktif yang juga mengamati bahwa fasilitas di Pondok Pesantren Kertonegoro memang tertinggal dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain. Khususnya dalam hal penyediaan sarana dan kegiatan ekstrakurikuler yang sangat minim. Oleh karena itu, dapat

⁶⁸ Ibu Nyai Qomariyah, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁶⁹ Abdul Qodir, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

disimpulkan bahwa keterbatasan fasilitas di Pondok Pesantren Kertonegoro.



Gambar 4.4
Kondisi Pondok Pesantren Kertonegoro

Berdasarkan hasil dokumentasi foto diatas dapat terlihat bahwa kondisi Pondok Pesantren Kertonegoro memang membutuhkan perbaikan fasilitas. Pada Gambar tersebut menunjukkan asrama putra yang masih mempertahankan bangunan tradisional dan menunjukkan bangunan asrama putri yang sudah tua dengan cat yang mengelupas dan jendela yang rusak. terlihat ruangan dengan rak-rak buku yang kotor dan berjamur serta dinding yang kusam. Meskipun bangunan berarsitektur kolonial, kondisinya sudah kurang terawat. Bagian kamar mandi mencerminkan kurangnya perawatan.

Kondisi ini sejalan dengan pernyataan Nyai Qomariyah dan Cahyani mengenai keterbatasan fasilitas yang menjadi faktor penurunan jumlah santri di pondok pesantren tersebut. Fasilitas asrama yang sudah tua, jumlah kamar mandi terbatas, serta kurangnya tempat untuk kegiatan sehari-hari dan ekstrakurikuler menjadi kendala yang perlu diatasi. Perbaikan dan perawatan fasilitas yang memadai dapat meningkatkan daya tarik pondok pesantren bagi calon santri baru.

Dalam menarik minat remaja dizaman sekarang memang susah kalau hanya mengandalkan kurikulum kitab kuning saja seperti yang dituturkan Ustadz fathur Rohman :

"Untuk menarik minat remaja sekarang memang agak susah kalau hanya mengandalkan kurikulum kitab kuning saja. Zaman sudah berubah, generasi muda lebih tertarik yang lebih kontekstual dan berbasis life skill. Itu yang perlu kita kembangkan."⁷⁰

Lebih lanjut, Agil Mubarak selaku pengurus juga menambahkan :

"Kami menyadari bahwa kurikulum kitab kuning yang diajarkan selama ini memang kurang menarik bagi remaja zaman sekarang. Mereka cenderung lebih tertarik pada pelajaran yang bersifat aplikatif dan berhubungan dengan kehidupan sehari-hari."⁷¹

Berdasarkan wawancara tersebut pondok pesantren, menghadapi tantangan dalam menarik minat remaja zaman sekarang. Kurikulum yang selama ini diajarkan, yaitu berbasis kitab kuning atau

⁷⁰ Agil Mubarak, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

⁷¹ Cahyani, diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

kitab-kitab klasik, dirasa kurang menarik dan kurang kontekstual bagi remaja saat ini. Remaja cenderung lebih tertarik pada pelajaran yang bersifat aplikatif, terkait dengan kehidupan sehari-hari, dan berbasis keterampilan hidup (life skill).

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal antara lain maraknya lembaga pendidikan agama modern seperti sekolah Islam terpadu, pergeseran preferensi orang tua dan remaja terhadap pendidikan umum, serta gaya hidup remaja yang sudah jauh berbeda dengan masa lalu. seperti yang dituturkan Ustadz Fathur Rohman:

"Tantangan terbesar sekarang ini memang banyak bermunculan sekolah-sekolah Islam modern, SIT (Sekolah Islam Terpadu) dan semacamnya. Mereka menawarkan pendidikan agama sekaligus umum dengan fasilitas mewah, itu jadi pilihan banyak orang tua saat ini."⁷²

Persaingan didunia pendidikan dizaman sekarang ketat, dikarenakan banyak sekali sekolah yang sangat unggul dengan memiliki fasilitas yang bagus seperti yang dituturkan dengan ibu Masruha (Orang Tua) :

"Zaman sekarang persaingan pendidikan ketat sekali *mbak*. Jadi Saya mencari yang terbaik untuk anak-anak saya, kalau bisa yang bisa masuk pendidikan umum sekaligus pendidikan agama. Soalnya untuk mencari kerja juga lebih gampang kalau punya ijazah umum."⁷³

Kehidupan zaman dulu dengan zaman sekarang sangat berbeda seperti yang dituturkan Audina Salsabila (Santri aktif):

⁷² Ustadz Fathur Rohman, diwawancari oleh penulis, di rumah Kertonegoro 12 maret 2024

⁷³ Ibu Masruha, diwawancari oleh penulis, di rumah Kertonegoro 13 maret 2024

"Gaya hidup remaja sekarang memang beda dengan zaman dulu. Anak-anak sekarang kurang tertarik dengan kehidupan pondok pesantren yang sederhana dan terikat aturan ketat. Mereka lebih suka yang modern dan bebas."⁷⁴

Untuk menghadapi persaingan dengan lembaga pendidikan agama modern seperti sekolah Islam terpadu, pondok pesantren perlu membangun keunggulan kompetitif yang membedakannya dari pesaing. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengembangan kurikulum yang unik dan relevan dengan kebutuhan zaman, peningkatan kualitas sumber daya manusia (tenaga pengajar dan staf), serta perbaikan fasilitas dan layanan yang mampu menarik minat calon santri dan orang tua. Dengan memiliki keunggulan kompetitif, pondok pesantren dapat mempertahankan daya saingnya di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan hasil data yang terkumpul dari wawancara, observasi dan dokumentasi dapat diidentifikasi analisis SWOT sebagai berikut :

A. *Strengths* (Kekuatan):

- S1. Budaya pesantren yang kuat
- S2. Nilai-nilai kepesantrenan yang luhur
- S3. Memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri

B. *Weaknesses* (Kelemahan):

- W1. Fasilitas pondok pesantren kertonegoro yang kurang memadai

⁷⁴ Audina diwawancari oleh penulis, di Pondok pesantren Kertonegoro 9 maret 2024

W2. Kurikulum dan metode pembelajaran kurang modern

W3. Citra dan daya tarik pondok kurang kuat

W4. Manajemen dan tata kelola kurang optimal

W5. Kurangnya program unggulan

C.Opportunities (Peluang):

O1. Meningkatnya minat generasi milenial terhadap pendidikan

O2. Perkembangan teknologi informasi

O3. Peluang kerja sama dengan lembaga lain

O4. Dukungan dari alumni dan masyarakat

D.Threats (Ancaman):

T1. Persaingan dengan lembaga pendidikan lain

T2. Pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Tabel 3.1

Analisis Faktor Matriks IFAS

No	Faktor Internal Strength (Kekuatan)	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)
1	S1. Budaya pesantren yang kuat	0,20	4	0,80
2	S2. Nilai-nilai kepesantrenan yang luhur	0,15	4	0,60
3	S3. Memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri	0,10	3	0,30
Total		0,45		1,70

Sumber : data hasil wawancara dengan subyek penelitian, Juni 2024

Tabel 4.1

Analisis Faktor Matriks IFAS

No	Faktor Internal Weaknesses (Kelemahan)	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)
1	W1. Fasilitas pondok kurang memadai	0,15	1	0,15

2	W2. Kurikulum dan metode pembelajaran kurang modern	0,10	2	0,20
3	W3. Citra dan daya tarik pondok kurang kuat	0,10	1	0,10
4	W4. Manajemen dan tata kelola kurang optimal	0,10	2	0,20
5	W5. Kurangnya program unggulan	0,10	2	0,20
Total		0,55		0,85

Sumber : data hasil wawancara dengan subyek penelitian, Juni 2024

Tabel 5.1
Analisis Faktor Matriks EFAS

No	Faktor Eksternal Opportunities (Peluang)	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)
1	O1. Meningkatnya minat generasi milenial	0,20	4	0,80
2	O2. Perkembangan teknologi informasi	0,20	4	0,80
3	O3. Peluang kerja sama dengan lembaga lain	0,15	3	0,45
4	O4. Dukungan dari alumni dan masyarakat	0,15	3	0,45
Total		0,70		2,50

Sumber : data hasil wawancara dengan subyek penelitian, Juni 2024

Tabel 6.1
Analisis Faktor Matriks EFAS

No	Faktor Eksternal Threats (Ancaman)	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)
1	T1. Persaingan dengan lembaga pendidikan lain	0,15	1	0,15
2	T2. Pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja	0,15	2	0,30
Total		0,20		0,45

Sumber : data hasil wawancara dengan subyek penelitian, Juni 2024

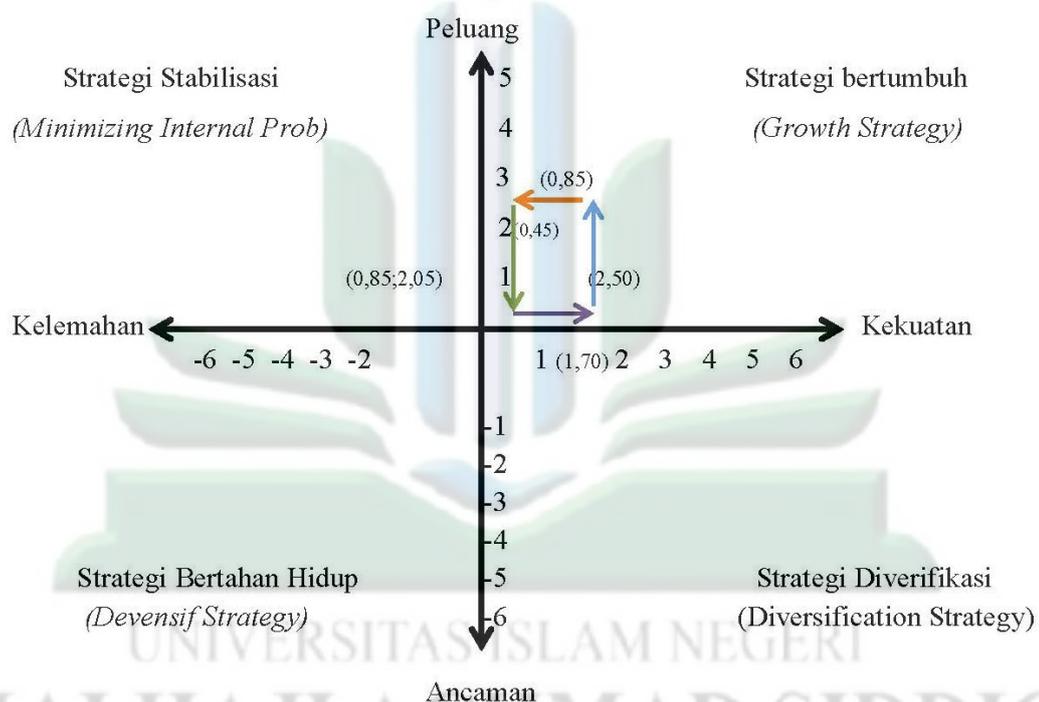
Berdasarkan hasil analisis SWOT diatas dapat diketahui hasil

perhitungannya sebagai berikut :

$$\text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} = 1,70 - 0,85 = 0,85$$

$$\text{Peluang} - \text{Ancaman} = 2,50 - 0,45 = 2,05$$

Berdasarkan hasil *scanning* pada tabel IFAS dan EFAS diatas, maka dapat digambarkan Matriks SWOT (*Matriks Space*) untuk mengetahui kondisi pondok pesantren Salafiyah kertonegoro. Berikut matriks SWOT dari tabel IFAS dan EFAS pada diagram berikut :



Sumber : data diolah 2024

Gambar 4.5
Matriks Space

Dalam diagram di atas, Pondok Pesantren Kertonegoro berada di Kuadran I dengan koordinat (0,85; 2,05). Posisi ini menunjukkan bahwa pondok pesantren memiliki kekuatan internal yang cukup besar dan peluang eksternal yang menguntungkan. Oleh karena itu, strategi yang disarankan adalah Strategi Agresif atau Strategi Pertumbuhan

(Growth Strategy), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal yang ada.

Strategi Agresif mencakup upaya-upaya seperti mengembangkan program unggulan yang unik, meningkatkan kualitas pendidikan dan fasilitas, memperluas promosi dan memperkuat citra pondok pesantren, serta menjalin kerja sama dengan lembaga lain untuk memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan minat generasi milenial terhadap pendidikan.

Tabel 5.1
Scanning Matrik SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
IFAS	S1. Budaya pesantren yang kuat S2. Nilai-nilai kepesantrenan yang luhur S3. Memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri	W1. Fasilitas pondok kurang memadai W2. Kurikulum dan metode pembelajaran kurang modern W3. Citra dan daya tarik pondok kurang kuat W4. Manajemen dan tata kelola kurang optimal W5. Kurangnya program unggulan
EFAS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
minat generasi milenial terhadap pendidikan O2. Perkembangan teknologi informasi O3. Peluang kerja sama dengan lembaga lain O4. Dukungan dari alumni dan masyarakat	1. Mengembangkan kurikulum pesantren yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di zaman sekarang 2. Memanfaatkan platform sosial media untuk promosi pesantren 3. Manajemen infrastruktur yang baik sehingga menarik minat santri	1. Mencari sumber daya manusia (tenaga ahli) yang mampu mengelola bidang IT 2. Membuat sistem informasi pesantren untuk mengelola dan menyimpan data 3. Memberikan pelatihan kepada santri jika berlanjut di sekolah dalam pesantren

Ancaman (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
T1. Persaingan dengan lembaga pendidikan lain T2. Pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja	4. Kerja sama dengan alumni 1. Melakukan inovasi dalam rangka mengembangkan pondok pesantren sehingga pesantren dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain di sekitar 2. Meningkatkan kuantitas lulusan beserta kualitasnya, baik dari segi akademik maupun non-akademik, sehingga pesantren mampu menunjukkan kualitasnya kepada masyarakat	1. Mengadakan pelatihan IT untuk guru-guru dan staf pesantren 2. Membuat manajemen waktu santri agar kegiatan santri lebih optimal

Sumber : data diolah 2024

Berdasarkan hasil Matrik SWOT tersebut, ini memberikan gambaran sistematis mengenai strategi-strategi yang dapat dirumuskan dan diimplementasikan oleh Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi permasalahan penurunan jumlah santri. Strategi-strategi tersebut dikelompokkan dalam empat kuadran berdasarkan kombinasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yakni sebagai berikut :

1) Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Menyajikan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal seperti budaya pesantren yang kuat, nilai-nilai luhur, serta ciri khas dan keunikan untuk menangkap peluang eksternal seperti minat

generasi milenial, perkembangan teknologi informasi, peluang kerja sama, dan dukungan alumni serta masyarakat. Beberapa strategi SO yang dapat dilakukan antara lain:

- a) Mengembangkan kurikulum pesantren yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di zaman sekarang
- b) Memanfaatkan platform sosial media untuk promosi pesantren
- c) Menerapkan manajemen infrastruktur yang baik sehingga menarik minat santri
- d) Menjalin kerja sama dengan alumni

2) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Merekomendasikan strategi untuk meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan seperti

fasilitas yang kurang memadai, kurikulum dan metode pembelajaran yang kurang modern, citra dan daya tarik pondok yang kurang kuat, manajemen dan tata kelola kurang optimal, serta kurangnya program unggulan. Beberapa strategi WO yang dapat diterapkan, antara lain :

- a) Mencari sumber daya manusia (tenaga ahli) yang mampu mengelola bidang IT
- b) Membuat sistem informasi pesantren untuk mengelola dan menyimpan data

c) Memberikan pelatihan kepada santri jika berlanjut di sekolah dalam pesantren

3) Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Menganjurkan penggunaan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal seperti persaingan dengan lembaga pendidikan lain dan pergeseran gaya hidup serta tren di kalangan remaja. Strategi ini memanfaatkan kekuatan budaya pesantren, nilai-nilai luhur, serta ciri khas dan keunikan untuk menghadapi ancaman tersebut. Beberapa strategi ST yang dapat dilakukan adalah:

a) Melakukan inovasi dalam rangka mengembangkan pondok pesantren sehingga dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain di sekitar

b) Meningkatkan kuantitas lulusan beserta kualitasnya, baik dari segi akademik maupun non-akademik, sehingga pesantren mampu menunjukkan kualitasnya kepada masyarakat

4) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Memberikan arahan strategi defensif untuk mengatasi kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal. Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan kelemahan dan memitigasi dampak ancaman yang dihadapi. Beberapa contoh strategi WT yang dapat diterapkan adalah :

- a) Mengadakan pelatihan IT untuk guru-guru dan staf pesantren
- b) Membuat manajemen waktu santri agar kegiatan santri lebih optimal

C. Pembahasan Temuan

Setelah mendapatkan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Langkah selanjutnya adalah membahas temuan penelitian dalam bentuk pandangan teoritis dengan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data ini disesuaikan dengan fokus penelitian mengenai “Manajemen Strategi Pondok Pesantren dalam Menghadapi Penurunan Jumlah Santri di Pondok Pesantren Kertonegoro”. Adapun pembahasan temuan dari hasil penelitian, yaitu :

1. Manajemen Strategi Pondok Pesantren Kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah Santri

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa manajemen strategis di Pondok Pesantren Kertonegoro masih belum optimal dalam menghadapi permasalahan penurunan jumlah santri. Hal ini terlihat dari beberapa aspek penting dalam manajemen strategis yang belum dilaksanakan dengan baik.

a. Perencanaan Strategis

Pondok Pesantren Kertonegoro belum memiliki perencanaan strategis yang tertulis, terstruktur, dan komprehensif. Perencanaan hanya dilakukan melalui rapat pengurus dan pengasuh secara insidental untuk membahas masalah dan mencari solusi secara umum. Padahal, dalam teori manajemen strategi, perencanaan strategis yang

tertulis dan komprehensif sangat penting sebagai pedoman dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan organisasi.⁷⁵ Perencanaan strategis yang baik harus mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Tanpa perencanaan strategis yang matang, upaya untuk mengatasi penurunan jumlah santri akan berjalan kurang efektif dan kurang terkoordinasi dengan baik.

b. Pelaksanaan Strategi

Strategi yang dijalankan oleh Pondok Pesantren Kertonegoro saat ini masih terbatas pada promosi dari mulut ke mulut dan upaya peningkatan kualitas pendidikan serta fasilitas. Namun, upaya ini dinilai belum maksimal dan kurang gencar, terutama dalam hal promosi dan publikasi untuk menarik minat calon santri baru. Padahal, dalam teori manajemen strategi, implementasi strategi yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi⁷⁶ Implementasi strategi melibatkan pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, peningkatan keterampilan karyawan, penganggaran, sistem informasi, dan pengembangan kebijakan serta prosedur⁷⁷. Tanpa implementasi strategi yang kuat, upaya untuk meningkatkan jumlah santri akan sulit tercapai.

⁷⁵ F.R. David & F.R. David, *Manajemen strategis: Pendekatan keunggulan bersaing, konsep dan kasus* (Pearson, 2017)

⁷⁶ Wheelen & Hunger, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Erlangga, 2012).

⁷⁷ F.R. David & F.R. David, *Manajemen strategis: Pendekatan keunggulan bersaing, konsep dan kasus* (Pearson, 2017)

c. Evaluasi Strategi

Pondok Pesantren Kertonegoro belum melakukan evaluasi strategi secara formal, terjadwal, dan terstruktur. Evaluasi hanya dilakukan saat terdapat masalah atau kendala yang muncul. Padahal, menurut teori manajemen strategi, evaluasi strategi secara berkala sangat penting untuk mengukur efektivitas dan dampak dari program-program yang dijalankan, serta mengidentifikasi kekurangan dan perbaikan yang diperlukan⁷⁸. Evaluasi strategi memungkinkan organisasi untuk memonitor implementasi strategi dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Tanpa evaluasi strategi yang terstruktur, Pondok Pesantren Kertonegoro akan kesulitan untuk mengetahui apakah strategi yang dijalankan sudah efektif atau belum, serta untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kurangnya partisipasi dan keterlibatan dari berbagai pihak, seperti santri, wali santri, dan pengurus pondok pesantren dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Padahal, keterlibatan stakeholder yang relevan sangat penting untuk mendapatkan masukan, dukungan, dan komitmen dalam pelaksanaan strategi⁷⁹

Oleh karena itu, Pondok Pesantren Kertonegoro perlu melakukan perbaikan secara menyeluruh dalam manajemen strategisnya agar dapat mengatasi permasalahan penurunan jumlah

⁷⁸ Wheelen & Hunger, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Erlangga, 2012).

⁷⁹ F.R. David & F.R. David, *Manajemen strategis: Pendekatan keunggulan bersaing, konsep dan kasus* (Pearson, 2017)

santri dengan lebih efektif. Perbaikan tersebut meliputi penyusunan perencanaan strategis yang tertulis, komprehensif, dan melibatkan partisipasi seluruh stakeholder terkait. Selanjutnya, implementasi strategi perlu dilakukan dengan lebih gencar, inovatif, dan didukung dengan pengembangan budaya, struktur organisasi, keterampilan sumber daya manusia, serta sistem informasi yang memadai. Terakhir, evaluasi strategi juga harus dilakukan secara terstruktur, berkala, dan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak untuk memperbaiki kekurangan dan meningkatkan efektivitas strategi yang dijalankan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya Kuantitas / Jumlah Santri

Berdasarkan temuan penelitian tentang faktor-faktor penyebab menurunnya jumlah santri di Pondok Pesantren Kertonegoro, baik faktor internal maupun eksternal, pesantren perlu melakukan perencanaan strategis yang komprehensif. Hal ini penting untuk memastikan eksistensi dan keberlanjutan pesantren di zaman sekarang. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah kajian SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi pesantren secara sistematis.⁸⁰ Data yang dihasilkan dari analisis ini dapat menjadi landasan bagi Pondok Pesantren Kertonegoro untuk merumuskan perubahan pada program yang dijalankan. Seperti yang diungkapkan Orr,

⁸⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 93.

temuan analisis SWOT menjadi dasar untuk penelitian dan evaluasi lebih lanjut dalam menetapkan dan mempertahankan formula strategi yang optimal bagi pertumbuhan dan kemajuan pesantren di zaman sekarang.⁸¹

Berikut beberapa faktor internal dan eksternal yang dapat diperhitungkan dalam mengambil keputusan yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

A. Strengths (Kekuatan) :

- S1. Budaya pesantren yang kuat
- S2. Nilai-nilai kepesantrenan yang luhur
- S3. Memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri

Kekuatan ini merupakan modal dasar yang dimiliki Pondok Pesantren Kertonegoro. Budaya pesantren yang kuat tercermin dari tradisi dan kebiasaan yang telah lama terbentuk, seperti kegiatan mengaji, pengajian, serta penghormatan yang tinggi terhadap kyai dan ustadz. Nilai-nilai kepesantrenan yang luhur seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan ketekunan merupakan nilai-nilai yang diajarkan dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Ciri khas dan keunikan pesantren dapat dilihat dari metode pembelajaran yang khas, seperti sorogan, serta suasana kehidupan yang sangat kental dengan nuansa religius. Kekuatan-kekuatan ini menjadi daya tarik tersendiri bagi calon santri dan masyarakat, serta membedakan pesantren dengan lembaga

⁸¹ Orr, M. T. *How to Conduct a SWOT Analysis. In Strategic Planning Workbook for Non-Profit Organizations* (pp. 56-68). CreateSpace Independent Publishing Platform. (2013).

pendidikan umum lainnya. Kekuatan ini perlu dipertahankan dan dikembangkan agar pesantren tetap eksis dan mampu bersaing.

B. Weaknesses (Kelemahan) :

W1. Fasilitas pondok pesantren kertonegoro yang kurang memadai

W2. Kurikulum dan metode pembelajaran kurang modern

W3. Citra dan daya tarik pondok kurang kuat

W4. Manajemen dan tata kelola kurang optimal

W5. Kurangnya program unggulan

Kelemahan-kelemahan ini perlu mendapat perhatian khusus untuk segera ditangani. Fasilitas yang kurang memadai seperti asrama yang sudah tua, kelas yang sempit, serta minimnya fasilitas penunjang seperti laboratorium dan perpustakaan dapat menghambat proses belajar mengajar yang optimal. Kurikulum dan metode pembelajaran yang kurang modern, masih terlalu fokus pada kajian kitab-kitab klasik dan kurang membekali keterampilan yang dibutuhkan di era modern, juga menjadi kelemahan yang perlu diatasi. Citra dan daya tarik pesantren yang kurang kuat, baik di mata calon santri maupun masyarakat luas, dapat disebabkan oleh minimnya promosi, publikasi, serta prestasi yang kurang menonjol. Manajemen dan tata kelola yang kurang optimal, seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas, serta sistem manajemen yang masih tradisional, dapat menghambat perkembangan pesantren. Terakhir, kurangnya program unggulan yang menjadi ciri khas dan keunggulan pesantren juga menjadi kelemahan yang perlu diatasi. Kelemahan-kelemahan ini dapat

menjadi kendala besar bagi perkembangan pesantren dan penyebab menurunnya minat calon santri jika tidak segera ditangani.

C. Opportunities (Peluang) :

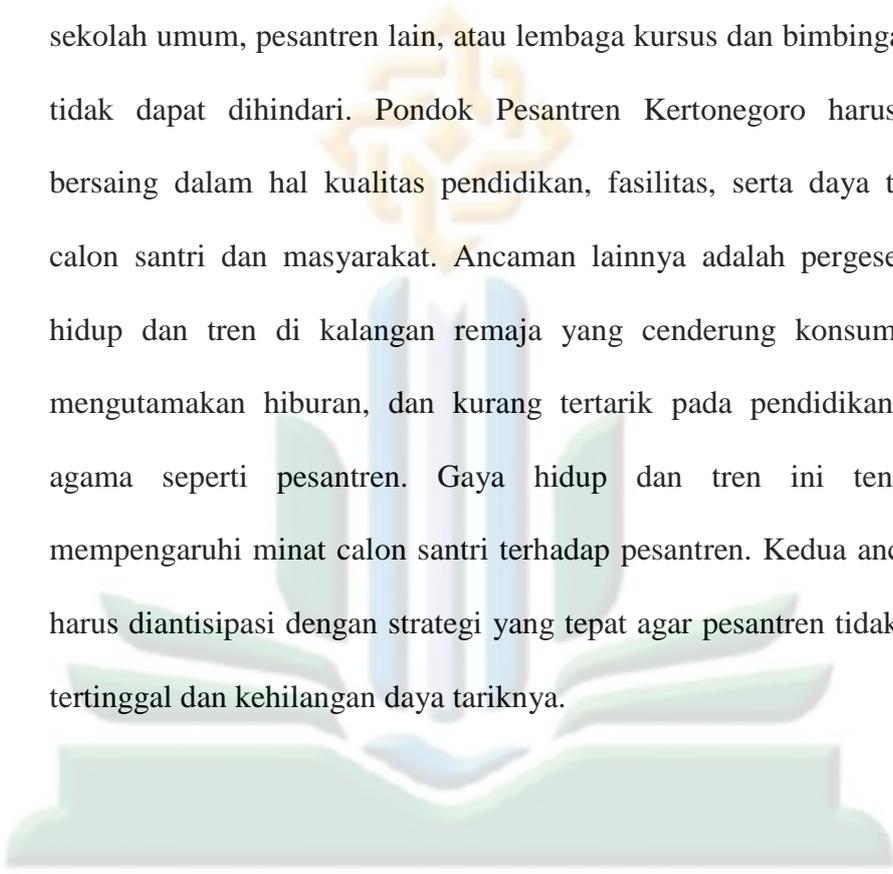
- O1. Meningkatnya minat generasi milenial terhadap pendidikan
- O2. Perkembangan teknologi informasi
- O3. Peluang kerja sama dengan lembaga lain
- O4. Dukungan dari alumni dan masyarakat

Peluang-peluang ini harus dimanfaatkan dengan optimal oleh pesantren. Meningkatnya minat generasi milenial terhadap pendidikan, baik formal maupun non-formal, merupakan peluang besar bagi pesantren untuk menarik minat calon santri dari kalangan remaja. Perkembangan teknologi informasi yang pesat, seperti internet, media sosial, dan berbagai aplikasi pendidikan, dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta promosi pesantren. Peluang kerja sama dengan lembaga lain seperti sekolah, universitas, industri, atau pemerintah juga terbuka lebar bagi pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan dan memperluas jaringan. Terakhir, dukungan dari alumni dan masyarakat sekitar merupakan modal penting bagi pengembangan pesantren, baik dari segi moril maupun materiil.

D. Threats (Ancaman) :

- T1. Persaingan dengan lembaga pendidikan lain
- T2. Pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja

Ancaman persaingan dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah umum, pesantren lain, atau lembaga kursus dan bimbingan belajar tidak dapat dihindari. Pondok Pesantren Kertonegoro harus mampu bersaing dalam hal kualitas pendidikan, fasilitas, serta daya tarik bagi calon santri dan masyarakat. Ancaman lainnya adalah pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja yang cenderung konsumtif, lebih mengutamakan hiburan, dan kurang tertarik pada pendidikan berbasis agama seperti pesantren. Gaya hidup dan tren ini tentu dapat mempengaruhi minat calon santri terhadap pesantren. Kedua ancaman ini harus diantisipasi dengan strategi yang tepat agar pesantren tidak semakin tertinggal dan kehilangan daya tariknya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen strategis di Pondok Pesantren Salafiyah Kertonegoro masih belum optimal dalam menghadapi permasalahan penurunan jumlah santri. Hal ini terlihat dari beberapa aspek penting seperti kurangnya perencanaan strategis yang tertulis dan komprehensif, pelaksanaan strategi yang belum maksimal, serta tidak adanya evaluasi strategi secara formal dan terstruktur. Selain itu, terdapat kurangnya partisipasi dan keterlibatan dari berbagai pihak terkait dalam proses manajemen strategis. Oleh karena itu, Pondok Pesantren Kertonegoro perlu melakukan perbaikan menyeluruh dalam manajemen strategisnya agar dapat mengatasi penurunan jumlah santri dengan lebih efektif.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, teridentifikasi beberapa faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi Pondok Pesantren Kertonegoro. Kekuatan utama terletak pada budaya pesantren yang kuat, nilai-nilai luhur, serta ciri khas dan keunikan pesantren. Namun, terdapat kelemahan seperti fasilitas yang kurang memadai, kurikulum dan metode pembelajaran yang kurang modern, citra dan daya tarik yang kurang kuat, manajemen dan tata kelola yang kurang optimal, serta kurangnya program unggulan. Sementara itu, peluang yang dapat dimanfaatkan antara lain minat generasi milenial terhadap pendidikan, perkembangan teknologi informasi, peluang kerja sama,

dan dukungan alumni serta masyarakat. Ancaman yang harus diantisipasi adalah persaingan dengan lembaga pendidikan lain serta pergeseran gaya hidup dan tren di kalangan remaja.

B. Saran

1. Bagi Pondok Pesantren Kertonegoro

Pondok Pesantren Kertonegoro perlu membentuk tim khusus yang melibatkan berbagai pihak untuk menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategis secara berkelanjutan. Tim ini bertugas melakukan perencanaan strategis komprehensif, mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Studi banding ke pesantren lain yang telah berhasil menerapkan manajemen strategis dapat dilakukan untuk mendapat masukan berharga. Peningkatan kerja sama dengan pemangku kepentingan seperti pemerintah, lembaga pendidikan, dan industri juga disarankan untuk mendapatkan dukungan.

Tak kalah penting, pesantren harus rutin melakukan evaluasi diri dan menyesuaikan kurikulum, fasilitas, serta program yang ditawarkan sesuai perkembangan tren dan kebutuhan masyarakat.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya :

Disarankan untuk melibatkan lebih banyak Pondok Pesantren yang lain untuk perbandingan. serta melakukan identifikasi faktor-faktor lain di luar manajemen yang memengaruhi penurunan jumlah santri. Gunakan metode gabungan wawancara dan survei. Lakukan penelitian ini dengan tindakan untuk memberikan manfaat langsung bagi Pondok Pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Alisha, M. Nafi. "Pengaruh Kuantitas Kegiatan Pesantren terhadap Prestasi Belajar Keagamaan Siswa Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo." *Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora* 1, no. 2 (2020).
- Anwar, Mahfud. "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep." *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam* 8, no. 1 (2020): 39-54.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Astuti, Anissa Mayang Indri, dan Shinta Ratnawati. "Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran." *Jurnal Ilmu Manajemen* 17, no. 2 (2020): 62.
- Atabik, A. "Strategi Pengembangan Pesantren dalam Penguatan Manajemen Pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2015): 135-152.
- BPS Kabupaten Jember. *"Kabupaten Jember Dalam Angka 2022."* Jember: BPS Kabupaten Jember, 2022.
- Chan, Faizal, dkk. "The Impact Of Bullying On The Confidence Of Elementary School Student." *Jurnal Pendas Mahakam* 4, no. 2 (2019): 154-155.
- Creswell, J. W. *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar, 2010.
- David, Fred R., dan Forest R. David. *"Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases."* 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017.
- Dhofier, Zamakhsyari. *"Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia."* Jakarta: LP3ES, 2011.
- Efendi, Rusdi. "Analisis Manajemen Strategi Perusahaan dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing." *Jurnal Manajemen Bisnis* 4, no. 2 (2014): 157-166.
- Fahmi, Irham. *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*. Edisi 5. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Hambrick, Donald C., dan James W. Fredrickson. "Are you sure you have a strategy?" *Academy of Management Perspectives* 19, no. 4 (2005): 51-62.

- Hasibuan, M.S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Herawati, Misbahuddin, dan St. Nasriah. "Manajemen Strategi Pimpinan Pondok Dalam Pembinaan Santri Pondok Pesantren An-Nuriyah Bontocini Di Kabupaten Jeneponto." *Jurnal Washiyah 1*, no. 2 (Juni 2020).
- Kompri. *Managemen dan kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Kencana, 2018.
- Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2016.
- Maksum, A. "Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Islam 4*, no. 1 (2016): 45-62.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Penerbit INIS, 2018.
- Maulidia, Asika. *Implementasi Managemen Strategi Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Kecamatan Bangorejo*. Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA), 2021.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000.
- Muhaimin. "Manajemen Strategis Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di Pondok Pesantren Modern Al-Hikmah." *Jurnal Administrasi Pendidikan 24*, no. 1 (2017): 71-81.
- Noor, M. "Penguatan Manajemen Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Modernitas." *Jurnal Pendidikan Islam 4*, no. 1 (2019): 25-38.
- Nurjaman, K., & Umam, R. "Teknik Wawancara Mendalam Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Budaya Etnika* (2020).
- Nugraha, Ade Suherman, dan Yuyus Suryana. "Pentingnya Manajemen Strategi dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada Organisasi." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat 1*, no. 1 (2017): 62-70.
- Orr, M. T. "How to Conduct a SWOT Analysis." *In Strategic Planning Workbook for Non-Profit Organizations*, 56-68. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2002.

- Rangkuti, Freddy. *"Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis."* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Sunarsi, Denok, dan Leni Asmalah. "Pelatihan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kemampuan Bersaing UKM di Karawang." *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana* 1, no. 1 (2018): 94-100.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta, 2017.
- Suhada. *"Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kompetensi Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Ar-Ridwan Kecamatan Sape Kabupaten Bima)."* Universitas Islam Negeri Mataram, 2002.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 9.* Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Syahrul. "Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi." *Shautut Tarbiyah* 26, no. 1 (2020): 70-94.
- Syaifudin, Zella Zefliani, & Ridwan Erminda. "Model Manajemen Pondok Pesantren." *Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri Berajah* 2, no. 4 (September-November 2022).
- Tahroni, Tahroni. "Manajemen Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Hikmah 2 Benda Brebes." *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2016): 1-26.
- Ulum, M. B. "Manajemen Strategi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23, no. 1 (2016): 121-130.
- Utari, Windy, dan I.G.A.M. Dewi. "Manajemen Strategi: Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing." *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 8, no. 2 (2014): 102-110.
- Wheelen, T.L., dan J.D. Hunger. *Strategic Management And Business Policy.* Pearson Prentice Hall,

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang Bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sinta Nurul Bariroh

NIM : 204103040015

Prodi/ Jurusan: Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah

Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa adanya unsur paksaan dari siapapun.

Jember, 1 April 2024
Saya yang menyatakan



Sinta Nurul Bariroh
NIM: 204103040015

MATRIKS PENELITIAN

Judul	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Managemen Strategi Pesantren Terhadap Penurunan Kuantitas Santri	1. Managemen Strategi Pesantren	Teori : Hadari Nawawi, Fred R.David, Hunger & Wheelen, Pearce & Robinson ❖ Perencanaan strategi ❖ Pengorganisasian strategi ❖ Pelaksanaan strategi ❖ Evaluasi strategi	Primer 1. Wawancara	1. pendekatan penelitian kualitatif 2. Jenis Studi Kasus 3. Lokasi Penelitian : Pondok pesantren Kertonegoro 4. Pengumpulan data : Observasi, wawancara, Dokumentasi	1. Bagaimana peran Managemen strategi pesantren kertonegoro dalam menghadapi penurunan jumlah santri? 2. apa saja faktor penyebab menurunnya jumlah santri?
	2. Penurunan Kuantitas Santri	Teori : Mastuhu, Dhofier ❖ Faktor Internal ❖ Faktor Eksternal	Sekunder 1. Dokumentasi 2. Dokumen 3. Buku 4. Artikel 5. Jurnal		



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember, Kode Pos 68136 Telp. 0331-487550
email : fakultasdakwah@uinkhas.ac.id website: <http://dakwah.uinkhas.ac.id/>

Nomor : B.9646 /Un.22/6.a/PP.00.9/12- /2023 18 Desember 2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Kertonegoro

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Sinta Nurul Bariroh
NIM : 204103040015
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : VII (tujuh)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama \pm 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Manajemen Strategi Pesantren Terhadap Penurunan Kuantitas Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Kertonegoro Kecamatan Jenggawah)"

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik



PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman Wawancara untuk Pengasuh/Pimpinan Pondok Pesantren:

1. Bagaimana pihak pondok pesantren melakukan perencanaan strategis dalam menghadapi penurunan jumlah santri?
2. Strategi apa saja yang telah diimplementasikan untuk menarik minat calon santri baru?
3. Bagaimana proses evaluasi strategi yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren?
4. Apakah ada keterlibatan dari pemangku kepentingan (stakeholders) seperti santri, wali santri, dan pengurus dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi?
5. Faktor-faktor internal apa saja yang menjadi penyebab penurunan jumlah santri?
6. Faktor-faktor eksternal apa saja yang menjadi tantangan dalam menarik minat calon santri baru?
7. Upaya apa yang akan dilakukan oleh pihak pondok pesantren untuk meningkatkan fasilitas dan mengembangkan kurikulum yang lebih menarik bagi generasi milenial?
8. Bagaimana strategi promosi dan pemasaran yang akan dilakukan untuk menarik minat calon santri?

Pedoman Wawancara untuk Pengurus/Ustadz/Ustadzah Pondok Pesantren:

1. Bagaimana keterlibatan Anda dalam proses perencanaan strategis untuk mengatasi penurunan jumlah santri?

2. Menurut Anda, apa saja kelemahan dalam implementasi strategi yang selama ini dilakukan?
3. Apakah ada masukan atau saran Anda untuk memperbaiki proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi di pondok pesantren?
4. Menurut pandangan Anda, faktor-faktor internal apa saja yang menyebabkan penurunan jumlah santri?
5. Menurut pandangan Anda, faktor-faktor eksternal apa saja yang menjadi tantangan dalam menarik minat calon santri baru?
6. Apakah Anda memiliki usulan atau ide untuk mengembangkan kurikulum yang lebih menarik bagi generasi milenial?

Pedoman Wawancara untuk Santri Aktif dan Alumni Santri:

1. Menurut pandangan Anda, apa saja kelemahan fasilitas dan kurikulum yang ada di pondok pesantren saat ini?
2. Fasilitas dan kurikulum seperti apa yang menarik bagi Anda atau generasi milenial untuk mondok di pondok pesantren?
3. Apakah Anda pernah dilibatkan dalam proses evaluasi atau memberikan masukan terkait program-program di pondok pesantren?
4. Menurut pengalaman Anda, apa saja faktor yang menyebabkan minat remaja untuk mondok di pondok pesantren menurun?

Pedoman Wawancara untuk Orang Tua:

1. Apa harapan Anda sebagai wali santri terkait fasilitas dan kurikulum yang disediakan oleh pondok pesantren?

2. Apakah pihak pondok pesantren pernah melibatkan Anda dalam proses evaluasi atau meminta masukan terkait program-program yang dijalankan?
3. Menurut pandangan Anda, apa saja faktor yang menyebabkan minat orang tua untuk memasukkan anaknya ke pondok pesantren menurun?
4. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan Anda dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak Anda?



DOKUMENTASI KEGIATAN



Penyerahan Surat Izin Penelitian



Wawancara Peneliti bersama Ibu Nyai Qomariyah (Pengasuh)



Wawancara Peneliti bersama Zulfa Maghfiroh, Cahyani, Audina Salsabila (Santri Aktif)



Keadaan tempat tinggal santri putri yang sepi dan terbengkalai



Asrama Putri yang sudah tidak di tempati



Tampak depan asrama putri yang ditempati
Hanya beberapa santri saja



Keadaan bangunan santri putra yang masih Tradisional



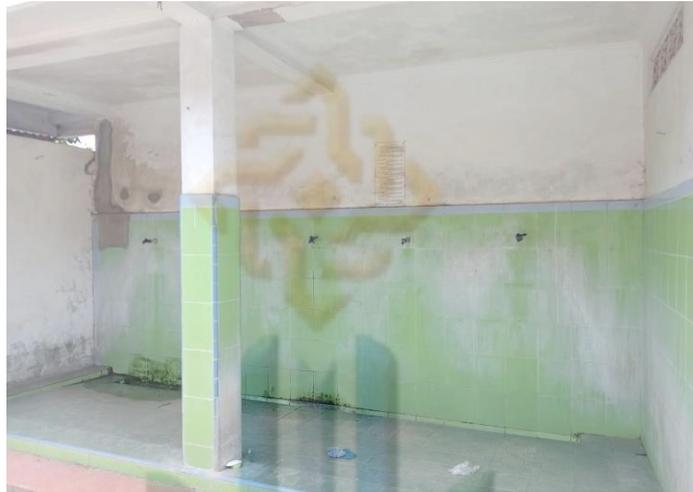
Keadaan Situasi Kamar Putri Pondok Pesantren Kertonegoro



Keadaan Musholla santri putri yang biasanya dijadikan Aula dan kegiatan sehari-hari para Santri



Keadaan Masjid tahun 2024 tampak dari depan yang mulai sepi tanpa adanya aktivitas santri



Tempat Wudhu yang sudah tidak di pergunakan lagi



Kamar Mandi Santri

BIODATA PENULIS



Nama : Sinta Nurul Bariroh
Tempat Tanggal Lahir : Jember, 2 Januari 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Status : Sudah Menikah
Kebangsaan : Indonesia
Alamat : Dusun Pondok Lalang - Kecamatan Jenggawah -
Kabupaten Jember.
No.Handphone : +6287822618548
Email : sintanb16@gmail.com
NIM : 204103040015
Fakultas : Dakwah
Jurusan/ Prodi : Manajemen Dakwah

Riwayat Pendidikan

1. SD : SDN 02 WONOJATI
2. SMP : SMPN 02 JENGGAWAH
3. SMA : MA MADINATUL ULUM
4. S1 UIN KHAS JEMBER