

**STRATEGI MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAYA
SAING LULUSAN PONDOK PESANTREN MIFTAHUL ULUM
BANYUPUTIH KIDUL LUMAJANG**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor Manajemen
Pendidikan Islam



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh:

SARKOWI NIM. 0841918913

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
MARET 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Strategi Manajemen pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang**” yang ditulis oleh **Sarkowi** NIM : 0841918013 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

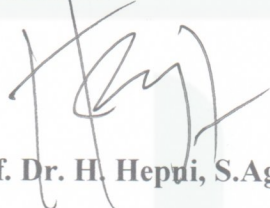
Jember, 01 Juni 2025

Promotor,



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah H, M.Pd.

Co Promotor



Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Strategi Manajemen pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang**” yang ditulis oleh **Sarkowi** NIM : 0841918013 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Moh. Asror Yusuf, M.Ag.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M.
5. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
6. Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.
7. Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah H, M.Pd.
8. Co Promotor : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Jember, 13 Juni 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

SURAT KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sarkowi

NIM. : 0841918913

Program : Doktor (S3)

Institusi : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi dengan judul “Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang” ini secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dikutip sebagai sumber rujukan

Jember, Maret 2025

Yang menyatakan,



Sarkowi

Abstrak

Sarkowi, 2025. Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M.Pd, Co-Promotor : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag.M.M.

Keywords: Strategi Manajemen, Kompetensi, Daya Saing lulusan.

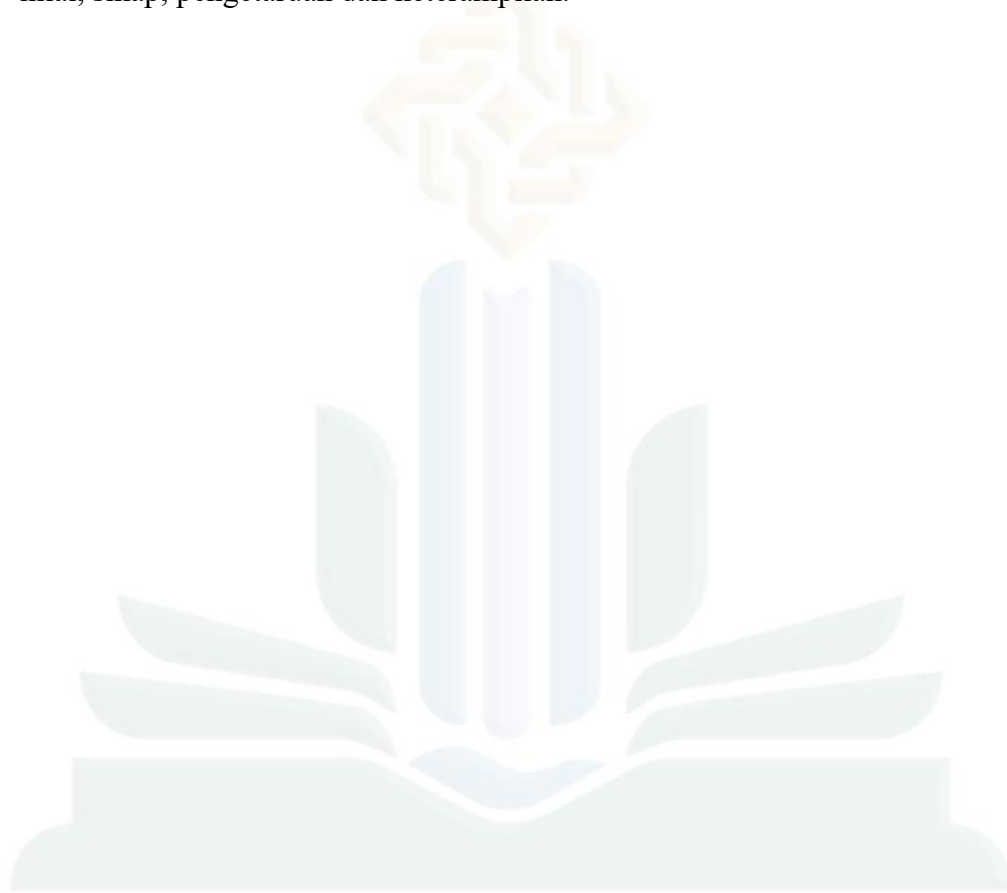
Pendidikan di era transformasi bisnis global abad 21 harus mampu menjawab isu strategis kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang dalam pencapaian visinya untuk menjadi pesantren unggul dalam melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama'ah, dengan mengadaptasi model manajemen strategi tanpa mengorbankan identitas dan ke-khas-an. Hasilnya, mampu menjadikan lulusannya sebagai generasi ulama yang memiliki kompetensi daya saing abad 21. Penelitian ini berupaya untuk mengkaji implementasi manajemen strategi di Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, dalam aspek strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusannya.

Penelitian ini difokuskan pada tiga kajian, yaitu pertama bagaimana strategi internal dalam pengembangan daya saing kompetensi lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, kedua bagaimana strategi eksternal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang? Dan ketiga, bagaimana struktur strategi pencapaian dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Salafiyah Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?

Proses penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologis pada lokasi terpilih PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Sedangkan analisisnya penelitian ini menggunakan deskriptif interaktif dengan model Miles Huberman dan Saldana

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusannya berlandaskan pada nilai keislaman yang terpapar dalam tradisi dan budaya yang berkembang di PPMU. Peneliti menyebutnya dengan "*Islamic strategic management model in developing the competitiveness of 21st century graduates*" Model ini dijelaskan dalam temuan peneliti; (1) Strategi internal; integrasi keilmuan, penguatan keahlian tambahan, penguatan kulture pesantren, dan pemanfaatan teknologi Informasi; (2) Strategi eksternal: kolaborasi sdm eksternal, program pengabdian pesantren kepada masyarakat, penguatan jejaring alumni, dan kemitraan; (3) Struktur strategi pencapaian; (a) formulasi strategi; analisis internal dan eksternal, review visi dan misi, perumusan strategi; (b)

Implementasi Strategi; korporasi, bisnis, fungsional; (c) Evaluasi strategi; aspek nilai, sikap, pengetaruah dan keterampilan.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRACT

Sarkowi, 2025. Management Strategy for Developing Competitiveness of Graduates of Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang. Dissertation. Postgraduate Islamic Education Management Study Program, Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember State Islamic University. Promoter: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M.Pd, Co-Promotor : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag,

Keywords: Strategy Management, Competency, Competitiveness of graduates,

Education in the era of 21st century global business transformation must be able to answer the strategic issue of the need for human resources that have a sustainable competitive advantage. Pondok Pesantren Miftahul Ulum (PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang in achieving its vision to become a superior pesantren in giving birth to a generation of Muslims with IMTAQ, science and technology and morals in the style of Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama'ah, by adapting a strategic management model without sacrificing identity and distinctiveness. As a result, it is able to make its graduates a generation of scholars who have 21st century competitiveness competencies. This research seeks to examine the implementation of strategic management at PPMU, in the aspect of developing strategies for the competitiveness of its graduates

This research is focused on three studies, namely first, how is the internal strategy in developing the competitiveness of the competence of graduates of Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Islamic Boarding School, second, how is the external strategy in developing the competitiveness of graduates of Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Islamic Boarding School? And third, how is the structure of the achievement strategy in developing the competitiveness of graduates of the Salafiyah Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang Islamic Boarding School?

The research process was conducted using a qualitative approach with a phenomenological type at the selected location of PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Data collection used participant observation, in-depth interviews and documentation studies. While the analysis of this research uses interactive descriptive with the Miles Huberman and Saldana model.

The results of this study explain that the strategy in developing the competitiveness of graduates is based on Islamic values exposed in the traditions and culture that develop in PPMU. Researchers call it the "Islamic strategic management model in developing the competitiveness of 21st century graduates" This model is explained in the findings of researchers; (1) Internal strategies; scientific integration, strengthening additional expertise, strengthening pesantren culture, and utilizing information technology; (2) External strategies: collaboration of external human resources, pesantren service programs to the community, strengthening alumni networks, and partnerships; (3) Strategy structure of achievement; (a) strategy formulation; internal and external analysis, review of vision and mission, strategy formulation; (b) Strategy Implementation; corporate, business, functional; (c) Strategy evaluation; aspects of values, attitudes, knowledge and skills.

مستخلص البحث

شرفاوي، 2025. استراتيجية الإدارة لتطوير القدرة التنافسية لخريجي بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج. أطروحة، برنامج دراسات عليا في إدارة التربية الإسلامية في الدراسات العليا، جامعة كياي حاجي أحمد شديق جمبر الإسلامية الحكومية. المروج: أستاذة. تيتيك روهانا هدايتي، ماجستير ، مروج مشارك: أستاذ هيبني، ماجستير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الإدارة، والكفاءة، والقدرة التنافسية للخريجين

يجب أن يكون التعليم في عصر التحول العالمي للأعمال التجارية في القرن الحادي والعشرين قادرًا على الإجابة على القضية الاستراتيجية المتمثلة في الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بميزة تنافسية مستدامة. بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج في تحقيق رؤيتها لتصبح بيسانترين متفوقة في تنشئة جيل من المسلمين ذوي العقيدة والعلم والتكنولوجيا والأخلاق على غرار عقيدة أهل السنة والجماعة، وذلك من خلال تكييف نموذج الإدارة الاستراتيجية دون التضحية بالهوية والتميز. يسعى هذا البحث إلى دراسة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج، من حيث استراتيجية تطوير القدرة التنافسية لخريجها.

يركز هذا البحث على ثلاث دراسات، وهي أولاً: كيف هي الاستراتيجية الداخلية في تطوير القدرة التنافسية لكفاءة خريجي مدرسة بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج الإسلامية، وثانياً: كيف هي الاستراتيجية الخارجية في تطوير القدرة التنافسية لخريجي مدرسة بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج الإسلامية؟ وثالثاً، كيف هي بنية استراتيجية الإنجاز في تطوير القدرة التنافسية لخريجي مدرسة بوندوك بيسانترين مفتاح العلوم بانويبوتيه كيدول لوماجانج الإسلامية الداخلية؟

أجريت عملية البحث باستخدام منهج نوعي من النوع الفينومينولوجي في الموقع المختار لوحدة حماية البيئة والموارد الطبيعية في بانويبوتيه كيدول لوماجانج. واستخدم في جمع البيانات ملاحظة المشاركين والمقابلات المتعمقة ودراسات التوثيق. بينما استخدم في تحليل هذا البحث المنهج الوصفي التفاعلي مع نموذج مايلز هوبرمان وسالدا.

وتوضح نتائج هذه الدراسة أن الاستراتيجية في تطوير القدرة التنافسية للخريجين تستند إلى القيم الإسلامية التي تظهر في التقاليد والثقافة التي تتطور في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا التطبيقية. ويطلق عليه الباحثون اسم "نموذج الإدارة الاستراتيجية الإسلامية في تطوير القدرة التنافسية لخريجي القرن الحادي والعشرين"، ويوضح الباحثون هذا النموذج في النتائج التي توصلوا إليها؛ (1) الاستراتيجية الداخلية؛ (1) الاستراتيجية الداخلية؛ التكمال العلمي، وتعزيز الخبرات الإضافية، وتعزيز ثقافة البيزانترين، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛ (2) الاستراتيجية الخارجية: التعاون مع الموارد البشرية الخارجية، وبرامج خدمة المجتمع في البيزانترين، وتعزيز شبكات الخريجين، والشراكات؛ (3) هيكل تحقيق الاستراتيجية؛ (أ) صياغة الاستراتيجية؛ التحليل الداخلي والخارجي، ومراجعة الرؤية والمهمة، وصياغة الاستراتيجية؛ (ب) تنفيذ الاستراتيجية؛ المؤسسة، والأعمال التجارية،.. والوظيفية؛ (ج) تقييم الاستراتيجية؛ جوانب القيم، والمواقف، والمعرفة والمهارات

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabb al 'Alamin. Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, nikmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga terselesaikannya disertasi kami yang berjudul " **Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang**. Shalawat beriring salam semoga selalu tetap tercurahlimpahkan kepada Baginda Nabi Muhammad saw. beserta keluarga, dan sahabatnya, semoga kita semua mendapatkan syafaatnya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan disertasi ini telah banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaian disertasi ini dengan arahan, dorongan, dan bimbingan baik langsung maupun tidak langsung. Dengan hati tulus dan doa yang ikhlas, penulis ingin menyampaikan ucapan *jazakullahu ahsana al-jaza'*, mudah-mudahan Allah SWT mencatatnya sebagai amal ibadah dan amal jariyah yang pahalanya terus mengalir hingga Hari Akhir kelak.

Secara khusus, ucapan terima kasih mendalam dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Dirjen Pendis Kemenag RI yang telah memberi kesempatan untuk ikut program 5000 Doktor Tahun Anggaran 2018
2. Rektor Universitas Islam Negeri KH. Achmad Shiddiq Jember, Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. Terima kasih telah memberikan izin serta membimbing, langsung maupun tidak langsung, selama menempuh studi di program doktor UIN KHAS Jember ini.
3. Direktur dan Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Shiddiq Jember, Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. dan Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I yang selalu memberikan motivasi untuk penyelesaian Disertasi.
4. Ketua Program Studi S-3 Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Shiddiq Jember, Prof. Dr. H. Moh. Khussnurridho, M.Pd. yang selalu mengingatkan dan dalam proses menuntut ilmu dan menyelesaikan studi S3.
5. Prof. Dr. Dra. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd selaku Promotor, dan Prof.

Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., selaku Co-Promotor, yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan masukan dengan sabar dan telaten dalam penulisan disertasi ini hingga layak diujikan.

6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Shiddiq Jember yang telah sabar dan ikhlas melakukan transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai kehidupan melalui proses pendidikan dan pengajaran yang profesional. Semoga pengabdian dan jerih payah para dosen dibalas oleh Allah SWT sebagai amal ibadah dan amal jariyah.
7. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, beserta jajaran pimpinan yang telah memberi izin, bimbingan dan dukungan kepada penulis dalam studi hingga terselesaikannya studi.
8. Dekan, segenap pimpinan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang, khususnya keluga besar Program Studi Pendidikan Agama Islam, yang selalu memberi motivasi dan dukungan kepada penulis demi terselesaikannya studi.
9. Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, KHR. M. Husni Zuhri dan majelis keluarga, para pengurus Yayasan Miftahul Ulum beserta jajarannya, Pengurus PPMU, Pengurus Lembaga dibawah naungan YMU, seluruh civitas akademika IAIMU Lumajang, Santri Aktif dan Alumni PPMU (IKSABA), yang telah menerima penulis dengan tangan terbuka, memotivasi dan membantu penulis selama di lokasi penelitian, memberikan informasi serta data yang dibutuhkan dalam penyusunan disertasi ini.
10. Kedua orang tua dan Kedua Mertua yang telah sabar dan ikhlas merawat, mendidik, membimbing, dan selalu mendoakan kami. Mudah-mudahan Allah SWT senantiasa memberkahi umur panjang, rejeki yang melimpah dan kesehatan, serafat selamat-bahagia dunia akhirat.
11. Istri tercinta, Ning Destiana Kuni Masruroh, dan anak-anak permata surgaku; Kakak Sayyid Ahmad Jalaluddin Akbar, Mas Habiburrachman Musthafa Akbar, dan Mbak Nisrien Auliya Akbar. Kalian adalah penyemangat yang tak pernah lelah dan padam apinya, dan mata air tempat membasuh wajah manakala letih dan rasa bosan datang tiba-tiba, terutama selama penyelesaian masa studi yang panjang ini.

12. Saudariku Siti Aisyah sekeluarga dan Amina As-Salamah sekelurga yang selalu mendoakan, memberi dorongan dan semangat salam menyelesaikan studi ini.
13. Sahabat seperjuangan angkatan 2018 di program studi S3 Manajemen Pendidikan Islam: Cak Muslim, Nyai Laila, Gus Hamid, Kyai Kholid, Kyai Miftah, Gus Fauzan, Gus Munir, Nyai Arini, Gus Zainul, yang selalu kompak untuk selalu saling mengisi dan melengkapi dalam segala situasi dan kondisi, dan telah banyak memberikan banyak pemahaman tentang makna ketulusan persahabatan dan komitmen perjuangan.

Akhirnya, Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan disertasi ini masih jauh dari sempurna. Dengan lapang dada dan tangan terbuka penulis menerima setiap masukan dan saran konstruktif dari para pembaca untuk kesempurnaan disertasi ini.

Teriring doa, mudah-mudahan Allah SWT senantiasa melimpahkan kepada kita semua: iman yang kokoh, umur panjang, rezeki yang barokah, amal baik, dan kesehatan yang sempurna, keluarga yang samaraba, sehingga mampu menjadi hamba Allah SWT dan khalifah-Nya yang produktif dan inovatif. Semoga penyusunan disertasi ini mendatangkan manfaat bagi penulis dan pembaca sekalian yang budiman. *Aamin*

Jember, Mei 2025

H. Sarkowi
Promovendus

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Pernyataan Keaslian Tulisan	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Taftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Pedoman Transliterasi Arab-Latin	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	23
C. Tujuan Penelitian	24
D. Manfaat Penelitian	25
E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	26
F. Definisi Istilah.....	27
G. Tahapan-tahapan Penelitian	29
H. Sistematika Penulisan	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	31
A. Penelitian Terdahulu	31
B. Kajian Teori	40
1. Konsep Manajemen Startegi	40
a. Definisi Manajemen Strategi	40
b. Model Manajemen Strategi	45
c. Proses Manajemen Strategi	47
2. Kompetensi Daya Saing Lembaga Pendidikan	58
a. Definisi	58
b. <i>Competitive Advantage Theory</i>	61

c. Kompetensi Daya Saing Lulusan Pendidikan ..	72
3. Kajian Pesantren dan Kebutuhan Kompetensi Abad 21.	77
a. Pesantren dan Lulusannya	77
b. Kompetensi Abad 21.....	85
C. Kerangka Konseptual.....	99
BAB III METODE PENELITIAN	96
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	96
B. Lokasi Penelitian.....	98
C. Kehadiran Peneliti	99
D. Subjek Penelitian	101
E. Data dan Sumber Data	102
F. Teknik Pengumpulan Data.....	103
G. Analisis Data	106
H. Keabsahan Data	112
I. Tahapan Penelitian.....	114
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	117
A. Paparan Data	117
1. Strategi Internal Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang	117
2. Strategi Eksternal Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.....	139
3. Struktur Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.....	154
B. Temuan Penelitian	203
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	235
A. Pembahasan.....	235
1. Strategi Internal Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang	235
2. Strategi Eksternal Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.....	251
3. Struktur Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.....	260

B. Model Teoritik Konstruksi Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan.....	285
BAB VI PENUTUP.....	296
A. Kesimpulan	296
B. Saran dan Rekomendasi.....	299
C. Implikasi Penelitian	301
DAFTAR PUSTAKA.....	310



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Keterangan	Halaman
1	2.1	Proses Manajemen Strategik	57
2	4.1	Jadwal Aktivitas Harian Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul	126
3	4.2	Jadwal Aktivitas Mingguan Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul	127
4	4.3	Program Kerja PPMU dalam 3 tahun terakhir	176
5	4.4	Temuan Strategi Internal	208
6	4.5	Temuan Strategi Eksternal	214
7	4.6	Ruang Lingkup Fungsi Pesantren	226
8	4.7	Arah kebijakan dan orientasi program kerja PPMU	227
9	4.8	Penguatan Sumber Daya Internal	229
10	4.9	Temuan Struktur Strategi Pengembangan	234
11	5.1	Kerangka RBV (<i>Resources Based View</i>) PPMU	261
12	5.2	Kerangka Porter dalam <i>Competitive Advantage</i> PPMU	262
13	5.3	Strategy Sustainable Competitive Advantage (SCA) Lulusan PPMU	268
14	5.4	Pendekatan Resource Based View dalam Meraih keunggulan Kompetitif Berkelanjutan di PPMU	279
15	5.5	Kompetensi Lulusan Pesantren di Abad 21	284

DAFTAR GAMBAR

No	Tabel	Keterangan	Halaman
1	2.1	Manajemen Strategi Model Hunger dan Wheelen	45
2	2.2	Manajemen Strategi Model Fred R. David	47
3	2.3	Dasar Teori Daya Saing (<i>Porter's Competitive Advantage Theory</i>)	62
4	2.4	Strategi Generik Michael E. Porter	64
5	2.5	<i>Sustainable Competitive Advantage for Education</i> Mazzarol & Soautar G	68
6	2.6	Pendekatan Resource Based View dalam Meraih keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	71
7	2.7	Kompetensi Spencer and Spencer	86
8	2.8	Framework Kompetensi abad 21	92
9	2.9	Kerangka Kerja Desain Penelitian	95
10	3.1	Komponen Analisis Data Model Interaktif	108
11	4.1	Kondisi PPMU Banyuputih Kidul Lumjang	118
12	4.2	Wawancara dengan Pengasuh PPMU	120
13	4.3	Bersama Pengurus Yayasan Miftahul Ulum	125
14	4.4	Kehidupan Kebersamaan Santri PPMU	132
15	4.5	Halaqah Halaqah kecil Santri PPMU	133
16	4.6	Santri PPMU belajar bersama	134
17	4.7	Pemanfaatan IT dalam pembelajaran di PPMU	138
18	4.8	Nara sumber dari luar dalam Kegiatan Seminar	141
19	4.9	Pengajar PPMU dari luar. PPMU	142
20	4.10	Diklat Calon Guru Bantu	145
21	4.11	Perpisahan Guru Tugas PPMU di Yayasan al-Romsain	146
22	4.12	Kegiatan Pembentukan IKSABA	147
23	4.13	Silaturahmi dengan Pengurus Alumni PPMU	156
24	4.14	Struktur Kepengurusan PPMU	169
25	4.15	Musyawarah Kerja Pesantren bersama YMU	176
26	4.16	Rapat evaluasi Bulanan PPMU	200
27	4.17	Pelaksanaan Ujian Kelayakan Kelulusan Berbasis Komputer	201
28	5.1	Strategi Internal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pesantren	250
29	5.2	Strategi Eksternal Pengembangan Kompetitif daya saing Lulusan Pesantren	259
30	5.3	Struktur Strategi Pencapaian Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan PPMU	277
31	5.4	Strategic Management For Islamic Educationt	288
32	5.5	Model Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pesantren Abad 21	295

DAFTAR TABEL

PEDOMAN TRANSLITERASI

No	Arab	Indonesia	Keterangan	No	Arab	Indonesia	Keterangan
1	أ	,	Koma di atas	16	ط	t}	te dg titik di bawah
2	ب	B	Be	17	ظ	z}	Zed dg titik di bawah
3	ت	T	Te	18	ع	‘	koma terbalik (di atas)
4	ث	Th	te ha	19	غ	Gh	ge ha
5	ج	J	Je	20	ف	F	Ef
6	ح	H	Ha dg titik di bawah	21	ق	Q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	22	ك	K	Ka
8	د	D	De	23	ل	L	El
9	ذ	Dh	de ha	24	م	M	Em
10	ر	R	Er	25	ن	N	En
11	ز	Z	Zed	26	و	W	We
12	س	S	Es	27	ه	H	Ha
13	ش	Sh	es ha	28	ء	,	koma di atas
14	ص	s}	es dg titik di bawah	29	ي	Y	Ye
15	ض	d}	de dg titik di bawah				

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Dunia terus mulai menapaki perubahannya dengan revolusi Industri 4.0 menuju ke society 5.0.¹ Perubahan merupakan keniscayaan dan akan berdampak di berbagai aspek kehidupan, seperti ekonomi, pendidikan, budaya dan lainnya.² Perubahan ini perlu diantisipasi oleh pendidikan dalam menjaga keberlangsungan peradaban manusia,³ dengan peningkatan mutu sumber daya manusia.⁴ Melalui pendidikan⁵, individu dan masyarakat dapat menghadapi tantangan dan memberikan solusi atas berbagai persoalan yang muncul dan terus berkembang,⁶ dengan menyiapkan output lulusannya memiliki berbagai kompetensi yang dibutuhkan abad ke-21.⁷

Pendidikan merupakan penopang utama bagi bangsa Indonesia untuk menapaki masa depan Emas. Melalui pendidikan, Indonesia akan mampu

¹ Wisuda, Ani Himah, and Siti Fatimah. "Towards the Era of Society 5.0: Human Resources Management in Integrated Islamic Schools." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7.2 (2023): 521-536.

² Arifin, Ahmad Syamsul. "Human capital investment: Meningkatkan daya saing global melalui investasi pendidikan." *Jurnal Education and Development* 11.2 (2023): 174-179..

³ Marcelo Suarez-Orozco dan Desiree B. Qin-Hilliard, *Globalization: Culture and Education in the New Millennium* (USA: University of California Press, 2004). 57

⁴ Becker, G. S. Gary S. *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. (The University of Chicago Press, 1993)

⁵ Jabeen, Ghousia, et al. "A Review on the 4.0 Industrial Revolution and its Impact on Human Resource Management Trends." *Journal of Scientometric Research* 14.1 (2025): 1-15.

⁶ Beach, D.M & Reinhardt, J., *Educational leadership changing school, changing roles*. New York: Pearson (2004). Lihat Isma, Andika, et al. "Peta Permasalahan Pendidikan Abad 21 di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Terapan* (2023): 11-28.

⁷ Jabeen, Ghousia, et al. "A Review on the 4.0 Industrial Revolution and its Impact on Human Resource Management Trends." *Journal of Scientometric Research* 14.1 (2025): 1-15. Hasibuan, Ahmad Tarmizi, and Andi Prastowo. "Konsep pendidikan abad 21: kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sd/mi." *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar Dan Keislaman* 10.1 (2019).

melakukan penguatan pembangunan sumber daya manusia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Indonesia Emas tahun 2045 melalui bonus demografi sangat bergantung pada keberhasilan lembaga pendidikan dalam menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif, berdaya saing, produktif, dan berakhlak.⁸ Upaya ini dapat diketahui dari indikator tingkat partisipasi pendidikan, Indonesia yang masuk pada kriteria tinggi. Angka Partisipasi Murni (APM) tahun 2020 berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik untuk Sekolah Dasar/ sederajat mencapai 99,60%; untuk tingkat Sekolah Menengah Pertama/ sederajat mencapai 91,77%; sedangkan untuk jenjang sekolah menengah mencapai 69,95%.⁹

Layaknya pepatah *jauh api dari panggang*, kondisi APM diatas tidak berbanding lurus dengan output lulusan dari lembaga pendidikan. Mereka belum sepenuhnya dibekali dan memiliki kompetensi komperhensif dalam berfikir *futuristik*, memiliki sikap positif dengan berperilaku terpuji, dan kemampuan dalam hal keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan diberbagai bidang serta sektor kehidupan yang dibutuhkan pada abad ke-21.¹⁰ Tingginya tingkat pengangguran dan keterserapan tenaga kerja cenderung meningkat akibat daya saing lulusan lembaga pendidikan yang rendah pada aspek keterampilan dan keahlian.¹¹ Selain itu, pada aspek penguatan fondasi dan nila hubungan antara peserta didik dengan nilai-nilai ketuhanan, nilai-nilai kemanusiaan, nilai-nilai

⁸ Sukoco, B. M., dkk. *Strategi Peningkatan Kualitas Menuju Perguruan Tinggi Berkelas Dunia*.(Jakarta; Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. 2013), h. 31

⁹ <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MzA0IzI=/angka-partisipasi-murni--apm--menurut-provinsi-dan-jenjang-pendidikan.html>. Dilihat 1 Desember 2024

¹⁰ Rahman, Danial, and Abu Rizal Akbar. "Problematika yang dihadapi lembaga pendidikan Islam sebagai tantangan dalam meningkatkan mutu pendidikan." *Nazzama: Journal of Management Education* 1.1 (2021): 76-89.

¹¹ Frisnoiry, Suci, et al. "Analisis Permasalahan Pengangguran Di Indonesia." *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi* 17.1 (2024): 366-375.

demokrasi, dan lingkungan sosial-budaya yang dinamis juga jangan sampai terlewatkan.¹²

Kementrian Agama RI melalui berbagai jenjang lembaga pendidikannya terus melakukan upaya penguatan kompetensi sumber daya manusia. Terdapat 83.213 lembaga pendidikan madrasah dengan jumlah peserta didik sebesar 10.104.214 mencakup 9.245.248 peserta didik dari jenjang RA sampai MA, dan Perguruan Tinggi Keagamaan sejumlah 59 berstatus negeri dan 848 berstatus swasta, dengan 858.966 mahasiswa. Sedangkan Pendidikan Pesantren didukung oleh 22.128 satuan pendidikan dengan jumlah peserta didik 3.377.075 terdiri dari 24.601 peserta didik pendidikan Muadalah, 8.083 peserta didik Pendidikan Diniyah Formal, 1.572 peserta didik Ma'had Aly, 2.742.520 peserta didik Pesantren/pesantren terpadu, dan 600.299 peserta didik pesantren hanya mengaji. Untuk pendidikan lembaga Keagamaan Islam dan Diniyah didukung oleh 212.459 lembaga pendidikan dan 13.639.639 peserta didik.¹³

Pesantren sebagai salah satu institusi pendidikan keagamaan di Indonesia yang bercorak tradisional, unik dan Indigenous.¹⁴ Sejak awal kehadirannya, memiliki daya tarik yang tinggi bagi para orang tua untuk mempercayakan pendidikan anaknya. Kondisi ini terjadi karena pesantren memiliki peran penting dalam menyebarkan Islam *rahmatan lil alamiin*, membentuk generasi dan pemimpin di Indonesia, pergerakan dan perjuangan meraih kemerdekaan, maupun

¹² Sinulingga, Neng Nurcahyati, and Amsal Qori Dalimunthe. "Membangun SDM Berkarakter Melalui Kurikulum Madrasah Menuju Generasi Emas 2045." *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 8.1 (2024): 29-44.

¹³ Tim. *Laporan Kinerja Program Pendidikan Islam 2021* (Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 2021), 3-4

¹⁴ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta:Paramadina, 1997), 10

pembangunan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹⁵ Selain itu, telah berkontribusi nyata dalam melahirkan output lulusannya yang unggul dan berdaya saing yang merepresentasikan keunggulan dan keberhasilan proses pendidikan pesantren. Bahkan para lulusannya telah menjadi pemimpin umat dan kiblat pemikiran ke-Islaman dan kebangsaan, seperti KH. Hasyim Asyari, KH Bisri Syamsuri, KH A Wahab Hasbullah, KH Ahmad Dahlan, KH. Ma'ruf Amin, KH Abdurrahman Wahid dan Nurcholis Madjid.

Eksistensi pesantren di abad 21 semakin menguat dengan berbagai inovasi penguatan dan pengembangan manajemen kelembagaan dalam perluasan layanan pendidikannya. Secara kelembagaan pesantren telah mampu melahirkan berbagai istilah baru akibat adanya berbagai tipologi kelembagaan pesantren, selain istilah dan sebutan Pondok pesantren Salafiyah, juga muncul Pondok Pesantren modern, Pondok Pesantren terpadu, atau istilah yang lain.¹⁶ Dari sisi pengembangan dan perluasan layanan pendidikan di era teknologi informasi dalam melahirkan sumber daya manusia masa depan yang dapat bersaing ketat sesuai kebutuhan masyarakat, oleh Kementerian Agama RI di diklasifikasikan ke dalam klasifikasi A (pesantren ideal), klasifikasi B (pesantren transformatif) dan klasifikasi C (pesantren standar).¹⁷

Secara formal kebijakan, negara telah memberi melalui rekognisi, afirmasi,

¹⁵ Dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Bab II Pasal (3) dijelaskan bahwa Pesantren diselenggarakan dengan tujuan: (1) membentuk individu yang unggul di berbagai bidang yang memahami dan mengamalkan nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, tolong-menolong, seimbang, dan moderat; (2) membentuk pemahaman agama dan keberagamaan yang moderat dan cinta tanah air serta membentuk perilaku yang mendorong terciptanya kerukunan hidup beragama; dan (3) meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warga negara dan kesejahteraan sosial masyarakat.

¹⁶ Manfred Zimek, *Pesantren dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), 75

¹⁷ Tim Peneliti, *Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama, 2014)

dan fasilitasi melalui Undang-Undang Nomor 18 tahun 2019,¹⁸ yang disahkan oleh Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang ini terdiri dari 9 Bab dan 55 Pasal mengatur mengenai penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat berdasarkan tradisi dan kekhasannya. Sehingga pesantren kedepan dapat lebih maksimal didalam memainkan perannya tersebut diatas tanpa mengurangi corak yang unik dan khas yang berjalan beriring mengikuti bersamaan dengan dinamika bangsa ini. Selain berdampak pada pengakuan formal terhadap eksistensi pesantren, tetapi juga membuka peluang besar bagi peningkatan kualitas dan peran pesantren dalam berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia (SDM) lulusan pesantren menjadi fokus penting pasca disahkannya Undang-Undang Pesantren.

Data statistik Departemen Agama RI, hingga saat ini jumlah pesantren di seluruh Indonesia sudah mencapai sekitar 36.600. Sedangkan jumlah santri aktif sebanyak 3,4 juta dan jumlah pengajar (kiai/ustad) sebanyak 370 ribu.¹⁹ Data diatas menunjukan bukti bahwa eksistensi fungsi pesantren sebagai institusi pendidikan tertua di Indonesia yang lahir dari kearifan local (*local-genius*) Nusantara yang tetap bertahan bahkan terus berkembang sampai saat. Dari pesantren, telah lahir sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Sehingga tidak berlebihan jika pesantren hari ini mampu mengusung tagline "*Menjaga Tradisi,*

¹⁸ Regulasi yang mengatur pesantren sebagai salah satu sub sistem pendidikan nasional melalui UU nomor 20 tahun 2003 namun dipandang hanya mengakomodir aspek kurikulum yang memberi keabsahan tradisi pesantren belaka. Selanjutnya, PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang pendidikan keagamaan telah memperjelas posisi pesantren dan memberikan ruang pesantren sebagai bagian dari pendidikan keagamaan Islam, namun klausul yang diberikan oleh regulasi ini hanya mengatur pesantren pada jalur pendidikan nonformal.

¹⁹ Dokumentasi EMIS Bagian Pelaksanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendis Kemenag RI, 2023, 2 November 2024.

Mengawal Inovasi".²⁰ Yakni kemampuan *otoregulation* (perubahan internal), yang dilandasi oleh spirit slogan yang dipegang teguh pesantren, yakni sikap dan semangat dalam memegang hal-hal lama yang baik (*al-Muhāfazah 'alā al-Qadīm al-Ṣālih*) sebagai cermin menjaga tradisi, sedangkan sikap mengambil hal-hal baru yang lebih baik (*al-'akhdu bi al-Jadīd al-Aṣlah*) sebagai cermin progresif inovasi untuk beradaptasi dalam modernisasi.²¹

Secara lebih khusus, kehadiran institusi pendidikan disuatu daerah akan berdampak positif bagi lingkungan sekitarnya,²² yakni keuntungan pragmatis pada aspek yang berdimensi *kultural*,²³ *edukatif*,²⁴ dan *sosial*.²⁵ Tiga keuntungan yang dimunculkan oleh pesantren sangat nyata dan pragmatis serta berkontribusi signifikan terhadap perkembangan masyarakat sekitar pesantren. Kehadirannya tentu bukan sebagai penghalang atau bahkan mematikan lembaga pendidikan lainnya disekitar pesantren. Lebih dari itu, justru menguatkan kebutuhan masyarakat dan atau memberikan solusi alternatif bagi kebutuhan masyarakat di era revolusi industri dengan berbagai permasalahannya.

Ketatnya dalam persaingan global dalam memenuhi kebutuhan masyarakat abad 21 dalam menatap masa depan yang kompleks, menuntut pesantren untuk mengambil kebijakan strategis dalam pengelolaannya. Inilah kondisi eksternal

²⁰ <https://kemenag.go.id/opini/pesantren-dulu-kini-dan-mendatang-ft719d>. Diakses 12 Desember 2023

²¹ Mujamil Qamar, *Menggagas Pendidikan Islam* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 9-10.

²² Muhaimin, "Pesantren dalam Bingkai Mutu Pendidikan Global: Meretas Mutu Pendidikan Pesantren Masa Depan (Suatu Kata Pengantar)", dalam Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren* (Semarang: Rasail Media Group, 2011), xix

²³ Zain, Hefni. "Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam* 8.1 (2013): 108-124.

²⁴ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang, 2006), 10-11

²⁵ Fadli, Muhammad Zul, and Imam Syafi'i. "Tantangan Dunia Pesantren Era Milenial." *Al-Murabbi: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman* 7.2 (2021): 134-141.

pesantren yang diametral, satu sisi dapat dimaknai sebagai peluang, dan disisi lain bermakna tantangan. Adanya proses dinamisasi dan transformasi kelembagaannya di berbagai aspek dan sistem, keterbukaan, fungsional dan kelembagaannya menjadi sebuah keniscayaan dalam mengembangkan kekuatan internal pesantren, sembari meminimalisir kelemahan. Langkah ini kemudian melahirkan berbagai model pesantren yang sangat bervariasi baik dalam bentuk manajemen, struktur maupun kurikulumnya.²⁶

Salah satu bentuk penguatan layanan pendidikan pesantren dalam wujud pengembangan kompetensi daya saing output pendidikan pesantren.²⁷ Hal ini menuntut pesantren bertransformasi dengan mendesain sistem pendidikannya sesuai dengan sistem mutu pendidikan dewasa ini tanpa kehilangan jati diri dan beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.²⁸ Transformasi ini penting agar dalam keberlanjutannya, diiringi dengan daya saing yang terus berkelanjutan seiring perubahan dan tantangan zaman ke depannya. Standar pengembangan kompetensi lulusan harus jelas, agar mampu bersaing secara intelektual tanpa meninggalkan akar kulturalnya.²⁹

Beberapa penelitian juga telah mengurai terkait strategi pesantren dalam penguatan layanan pendidikannya, baik dari sisi internal, maupun eksternal pesantren. Pesantren terus menggeliat agar tidak stagnasi dengan terus menghasilkan lulusan yang

²⁶ Ahdi, W. (2021). Reproduksi Ulama Melalui Pengembangan Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren (Studi Multisitus di Madrasah Muallimin Tambakberas Jombang dan Madrasah Aliyah Mambaus Sholihin Suci Gresik). *Disertasi. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*.

²⁷ Mashur Imam dan Abdullah, "Service Quality dalam Membangun Competitive Advantage di Pondok Pesantren Nurul Jadid," *Nusantara Journal of Islamic Studies* 3, no. 2 (20 September 2022): 167–86.

²⁸ Zahroh, Aminatuz. "Transformasi Budaya Aswaja di Pesantren." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam* 14.1 (2021): 69-86.

²⁹ <https://www.antaranews.com/berita/4538210/kemenag-pentingnya-transformasi-pesantren-guna-tingkatkan-daya-saing>. Dilihat 19 Desember 2024

berdaya saing sesuai kebutuhan masa depan, responsif terhadap tuntutan kebutuhan zaman..³⁰ Hal ini tampak dari relevansi penguatan kompetensi santri yang telah dilakukan di suatu pesantren dengan kebutuhan abad 21. Melalui *learning to know* dengan terus belajar, *learning to do* dengan mempraktekkan hasil dari mengaji kitab kuning, *learning to live together* yakni kehidupan sistem asramanya. Sehingga output yang dihasilkan nantinya ialah santri mempunyai kompetensi: kemampuan berfikir kritis dan memecahkan, masalah, berkolaborasi, berkomunikasi, serta kreatif dan inovatif.³¹

Titiek Rohana menyebutkan dalam penelitiannya, pesantren dalam mencetak generasi yang unggul dan bersaing juga mengembangkan pendidikan formal yang dari dasar hingga perguruan tinggi. Pendidikan formal dan pendidikan tinggi dikembangkan tentu tidak jauh dari orientasi dan karakternya, yakni selain terus berupaya merespon modernisasi pesantren, juga tetap menjaga orientasi *Tafaaqahu Fii Al-Diin*.³² Hal ini senada dengan M. Anung Edy Nugroho, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pesantren memiliki daya saing umumnya pondok pesantren yang telah mendirikan lembaga pendidikan modern, namun dengan tetap bertahan dengan sistem pendidikan lama karena mereka tetap menyakini bahwa wacana lokal dan rasionalitas lokal selama ini merupakan custom atau tradisi pondok pesantren.³³

³⁰ Winda Lestari, *Strategi Meningkatkan Daya Saing Santri*, (Malang, Cv. Literasi Nusantara, 2020).1

³¹ Kabul, Tri Fahad Lukman Hakim, and Ahmad Mubarak. "Relevansi Kurikulum Pondok Pesantren Terhadap Kompetensi Santri Di Abad 21:(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sunan Kalijaga Kabupaten Nganjuk)." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* (2023): 112-124.

³² Titiek Rohanah Hidayati, "Bureau-corporate pesantren and the challenge of implementation," *Bureau-corporate pesantren and the challenge of implementation*, 15 Agustus 2018.

³³ Nugroho, M. A. E. (2021). Manajemen Pondok Pesantren Salaf dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Nizamia*, 3(3).

Dalam penelitian Wajdi dan Nur Aulia, menemukan fakta daya saing pesantren terbangun dari keterpercayaan masyarakat terhadap pesantren dengan gaya salaf religius tradisionalnya, namun terbukti telah melahirkan banyak lulusan dan alumni yang berkualitas.³⁴ Kualitas ini dibentuk dengan proses membekali para santri tidak hanya ilmu keagamaan, juga dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, agar dapat menjawab berbagai masalah yang terjadi di masyarakat seperti pemberdayaan masyarakat, pengentasan kemiskinan, pembangunan karakter yang jujur, berakhlak mulia, motivasi tinggi, tahan malang serta cerdas dan kreatif dengan tetap mempertahankan identitas pesantren sebagai sistem pendidikan yang dikendalikan kyai.³⁵

Dalam penelitian Hendri Dunan dan Rahmat Mulia (2024), dalam menganalisis strategi inovasi berkelanjutan dalam meningkatkan daya saing pada organisasi nirlaba, dengan fokus pada Yayasan Pondok Modern Daarul Ikrom Kedondong, dengan temuan bahwa adanya strategi pengembangan program pendidikan dan pembelajaran berbasis *Multiple Intelligence* yang orientasinya ke *Life School Education* secara terintegrasi dan berkelanjutan. Strategi berdampak positif dalam meningkatkan efisiensi operasional yayasan untuk meningkatkan daya saing dan dampak sosial positif.³⁶

Beberapa riset diatas menunjukkan bahwa selama ini pesantren telah melakukan penguatan dan pengembangan kelembagaanya dalam bentuk

³⁴ Wajdi, Firdaus, and Rihlah Nur Aulia. "Ma 'had' Aly and the Challenge of Modernizing Islamic Education in Indonesia." *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 3.2 (2019): 173-190.

³⁵ Geertz, C. (1960). The Javanese Kijaji: The changing role of a cultural broker. *Comparative Studies in society and history*, 2(2), 228-249..

³⁶ Dunan, Hendri, and Rahmat Mulia. "Analisis Strategi Inovasi Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Organisasi Nirlaba (Yayasan Pondok Modern Daarul Ikrom Kedondong)." *Journal of Education Research* 5.3 (2024): 3600-3612

manajemen dengan fokus membangun strategi.³⁷ Dalam manajemen strategis, analisis lingkungan strategis internal dan eksternal seiring dengan laju perkembangan teknologi dan dinamisme masyarakat yang tidak dapat dielakkan. Hal ini dilkaukan tihak hanya pada dunia industri dan bisnis yang berorientasi pada keuntungan, tahapan dan prinsip manajemen dapat digunakan oleh semua jenis dan ukuran organisasi, termasuk dalam lingkungan pendidikan sebagai organisasi *non-profit oriented*.³⁸

Model manajemen strategis dalam konteks pendidikan merupakan alat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif, berkelanjutan dan sesuai dengan kebutuhan zaman. Dalam praktiknya, terdapat pesantren yang menggunakan strategi melengkapi dirinya dengan lembaga pendidikan formal dalam rangka meraih keunggulan bersaing dalam mengejar *diversifikasi* dalam layanan dan produk. Pesantren melakukan sinergi dan kolaborasi sistem pendidikan pesantren dengan identitas salaf dengan sistem pendidikan modern berbasis sekolah dan madrasah menjadikan lembaga pesantren mampu memenuhi kebutuhan spiritual dan professional sehingga makin diminati masyarakat akhir-akhir ini. Inovasi dalam menjaga keberlangsungan dan kemajuan pondok pesantren bertolak dari tradisi, budaya, dan karakteristik sebuah pesantren.³⁹

Dalam kontek globalisasi abad 21, setiap lembaga termasuk pesantren haru memiliki strategi dalam meraih keunggulan kompetitif dan daya saing sebagai isu strategis pendidikan global.⁴⁰ Daya saing berkorelasi dengan kompetensi yang

³⁷ Brown, C, *Adapting Education to a Changing World* (Los Angeles: Education Publishers, 2021

³⁸ Syaifuddin, M. "Perspektif Model Manajemen Strategis Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 31767-31771.

³⁹ Amin Rais, *Cakrawala Islam, Antara Cita dan Fakta*, (Bandung: Mizan, 1989), hlm.162

⁴⁰ Yulius Mataputun, 'Analisis Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Dan Permasalahannya', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8.3 (2020), 224 <<https://doi.org/10.29210/148800>>.

diperoleh melalui kualitas program dan layanan pendidikan. Daya saing pesantren dapat dimaknai dengan kemampuan pengelola pesantren dengan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk menjaga kualitas layanan pendidikan pesantren.⁴¹ Dilanjutkan dengan menetapkan keterpaduan mutu akademik santri melalui tiga model pembinaan kualitas, yaitu pembinaan pada pengajian, ekstrakurikuler, kegiatan di lingkungan pesantren.⁴² Inilah bentuk antisipasi pesantren terhadap mutu lulusannya dengan penguatan kompetensi *competitive advantage* yang menggabungkan *standar honesty, scientific, sincerity, dan amaliah*.⁴³

Langkah strategis inilah menjadikan pesantren sebagai organisasi nirlaba tetap eksis dan mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pendidikan yang inklusif dan berkualitas di Indonesia di tengah perubahan zaman.⁴⁴ Sekurangnya, pesantren mampu; (a) menciptakan keunggulan kompetitif; (b) berdaya saing di segmen pasar tertentu atau seluruh pasar; (c) Hasil kompetitifnya tercermin dalam kemampuan lembaga untuk menarik calon santri/siswa; (d) menyediakan pendidikan berkualitas, dan (E) memenuhi kebutuhan santri/siswa dan masyarakat (stake holder internal dan eksternal).⁴⁵

⁴¹ Nugroho, M. Anung Edy. "Manajemen Pondok Pesantren Salaf dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmiah Nizamia* 3.3 (2021).

⁴² Rosady, I. (2022). Diversifikasi Budaya Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pondok Pesantren. *Qolamuna: Jurnal Studi Islam*, 7(2), 191-198.

⁴³ Fatah Syukur, Abdul Wahib, dan Mahfud Junaedi, "Islamic Higher Education and Human Capital Development (The Study of Ma'had Aly As Education Training for 'Ulama')," 2019

⁴⁴ Arroyan, Muhammad, Muhlisin Muhlisin, and Moh Nasrudin. "kebijakan pendidikan dan masa depan pondok pesantren dalam era revolusi industri 4.0." *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara* 1.6 (2024): 10747-10756.

⁴⁵ Azis, Zamahsari Abdul, Prim Masrokan Mutohar, and Agus Eko Sujianto. "Competitive Advantage Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam:(Studi Kasus Pada SMAS Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung)." *Katalis Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika* 1.3 (2024): 123-137.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, spirit daya saing kompetitif tentu juga dilandasi oleh nash al-Qur'an sebagai sumber nilai bagi umat Islam. Al Qur'an surat At Taubah 33 dijelaskan:

هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya: Dialah yang mengutus Rasul-Nya dengan (membawa) petunjuk dan agama yang benar agar Dia mengunggulkannya atas semua agama walaupun orang-orang musyrik tidak menyukai.

Ayat tersebut secara umum menyimpan makna atas nilai-nilai dasar berkaitan dengan sebuah kemenangan atau keunggulan. Kebenaran dan kemenangan atau keunggulan yang dikehendaki menurut Allah dan Rasul-Nya itu berbeda dengan kemenangan atau keunggulan yang dianggap oleh orang-orang di luar Islam. Keunggulan dalam segala hal termasuk dalam pendidikan akan di dapat ketika rumusan dari Alquran dan Rasul benar-benar diperhatikan dan Allah SWT akan memberikan jaminan berupa kemenangan/keunggulan. Sebagaimana dalam ayat ini ada sebuah kata *Li-yudhhirahu* yang berarti akan dimenangkan atas 'ala al diini kullihi atas semua agama/ aturan apapun selain Al-Qur'an walaupun pada akhirnya orang-orang di luar muslim yang berarti pendidikan yang menggunakan aturan selain Al-Qur'an tidak menyukai maka tetap akan terjadi kemenangan/keunggulan sebelum datangnya hari kiamat.⁴⁶

Selain itu, adanya kewajiban untuk melakukan yang terbaik atau kualitas dan kesempurnaan atau ihsan dalam segala hal dan tindakan tersirat dari hadis Nabi Muhammad SAW, bukan hanya sekadar memenuhi kewajiban minimum/ standar minimal. Hal ini mencakup berbagai upaya dengan maksimal, ketulusan, dan

⁴⁶ Tafsir Al Qur'an *Al Kalam*

kesadaran dalam setiap ibadah maupun dalam kehidupan sehari-hari, sehingga setiap tindakan menjadi lebih bermakna dan berkualitas.

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ (رواه مسلم)

Artinya: ‘Sungguh Allah Subhanahu wa Ta’ala memerintahkan berbuat baik dalam segala sesuatu’.(H.R. Muslim)⁴⁷

Jika kita pahami lebih mendalam, bahwa substansi anjuran dalam melaksanakan aktifitas dalam suatu produksi, yang dibutuhkan oleh masyarakat, terlebih untuk mendukung adanya optimalisasi dalam merealisasikan kebaikan secara umum (*mashlahah ammah*), merupakan ibadah kewajiban sosial bersifat fardhu kifayah.⁴⁸ Dalam konteks ini, lembaga pendidikan berupaya untuk mencetak output lulusan yang kompetitif dan keunggulan sesuai dengan kebutuhan agama, umat, dan bangsa.

Konsep daya saing (*competitiveness*) lebih familiar dibanding konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Konsep ini mengacu pada kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya di pasar secara efektif melalui output yang dihasilkan dan faktor-faktor yang membuat perusahaan unggul terhadap pesaingnya.⁴⁹ Adanya persaingan produk baru merupakan titik awal kajian tentang daya saing perusahaan. Perusahaan dapat menambah atau mengembangkan lini produk yang ada atau menciptakan produk baru untuk memperluas pasar dan mengurangi risiko. Faktor perkembangan teknologi juga menjadi pendorong lahirnya daya saing dan berdampak transformasi

⁴⁷ Hadits Arbain: Hadits Ke-17 . Beirut: Dar al-Fikr,. 2002. <https://haditsarbain.com/>.

⁴⁸ Widuri, Andi Fika, and Udin Saripudin. "Analisis Komparatif Pemikiran Imam Al-Ghazali Tentang Konsep Teori Produksi." *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking* 3.2 (2022): 181-193.

⁴⁹ Micel A Porter, *Competitive Advantage*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2001), 12.

perilaku konsumen, penguatan manajemen perusahaan. Keunggulan produk dan layanan perusahaan menjadi modalitas dalam membangun keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh Michael E. Porter dalam tulisannya berjudul “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”.⁵⁰ Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Fred R. David menjelaskan keunggulan kompetitif dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan dan menghasilkan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan lainnya sebagai saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan.⁵¹ Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.⁵² Dalam Barney dan Hesterly, konsep strategi penguatan daya saing, bahwa *Competitive advantage* merupakan target akhir dari strategi yang diupayakan perusahaan ekonomi di era global.⁵³

Competitive Advantage akhirnya juga dikembangkan para tokoh dalam dunia pendidikan. Bertrand Moingeon sebagai salah satu tokohnya, menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara proses pendidikan organisasi dengan *competitive advantage*. Menurutnya pendidikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif perlu melakukan integrasi pendekatan manajemen dengan konsep manajemen strategi yang menggabungkan pertimbangan internal, kondisi realitas

⁵⁰ Micheal A. Porter. *Competitive Advantage*. Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2001), 12-14

⁵¹ Fred R. David, *Strategic Management, concept and cases, thirteenth edition*, (Pearson Education, Inc., : Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2011), 31

⁵² Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 147

⁵³ Jay B. Barney dan William S. Hesterly, *Strategic Management And Competitive Advantage Concepts*, 4th edition (Boston: Pearson College Div, 2011). 5

kebutuhan masyarakat, dan ketatnya persaingan pasar yang terjadi secara global.⁵⁴ Dengan membuat strategik manajemen, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjang dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya,⁵⁵ melalui peran, kebijakan, dan tindakan manajemen yang diperlukan untuk melaksanakan strategik yang dibutuhkan.⁵⁶

Gagasan tersebut kemudian menginspirasi beberapa pakar pendidikan untuk fokus proses strategi kelembagaan pendidikan dalam meningkatkan *competitive advantage*. Dan Mazzarol dan Geoffrey Soutar dengan memperkenalkan model *sustainable competitive advantage* dalam pendidikan dalam persaingan pasar internasional.⁵⁷ Kajian seanda juga dilakukan oleh banyak pakar seperti Arnis Budi⁵⁸, Evadio,dkk.⁵⁹, Wagner Mainardes dkk.,⁶⁰ Wahyuni dan Supriyono⁶¹, dan banyak lagi yang lainnya. Seluruh kajian tersebut berfokus pada upaya pengembangan *competitive advantage* institusi pendidikan dalam menjaga daya saing dan keberlanjutannya di pasar global.

⁵⁴ Bertrand Moingeon dan Amy Edmondson, ed., *Organizational Learning and Competitive Advantage*, 1st edition (London ; Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 1996). 8-13

⁵⁵ Priatin, D. O. E., & Humairoh, H. (2023). Kupas Tuntas Teori Whelen Dan Hunger Dengan Metode Kualitatif. *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)*, 1(1), 17-25.

⁵⁶ W. Higgins, James, M. dan Vincze, Julian, "Strategik Management Text and Cases." (USA: The Dryden Press, 1993), 52

⁵⁷ Mazzarol, T., & Norman Soutar, G. (1999). Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287-300..

⁵⁸ Arnis Budi Susanto, "Model of Private Higher Education Competitive Advantage Strategy" (Proceedings of 39th International Business Research Conference, Shinjuku Washington Hotel, Tokyo, Japan, 2016).

⁵⁹ Pereira Filho, E., Añez, M. E. M., Gomes, D. C., & Dant, M. L. R. (2019). Factors that create a competitive advantage: consonances and differences between managers and students of educational institutions. *Contaduría y administración*, 64(3).

⁶⁰ Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. *International journal of management in education*, 5(2-3), 145-168.

⁶¹ Wahyuni, S., & Supriyono, S. (2018). The Role of Principal in Improving Competitive Advantage of Early Childhood Education Institution. *Journal of Nonformal Education*, 4(1), 1-12.

Tentu konsep daya saing di lembaga pendidikan (pesantren) tidak sama persis seperti pembentukan daya saing di perusahaan yang berorientasi pada profit. Sebagai lembaga pendidikan Islam, masyarakat modern menuntut pesantren selain membekali santri dengan spiritualitas dan moralitas, perlu membekali santri dengan kompetensi dalam memecahkan problematika kehidupan yang akan dihadapinya.⁶² Para santri tidak hanya dikuatkan pada aspek hal teknis, melainkan sesuatu yang menjadi fondasi dasar yang mengarah pada keterampilan di abad 21. *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, mengelompokkan keterampilan abad ke-21 dalam beberapa framework, yang meliputi Keterampilan Hidup dan Berkarir (*life and career skills*), Keterampilan Belajar dan Berinovasi (*learning and innovation skills*), dan Keterampilan dalam mengakses Teknologi dan Media Informasi (*information, media and technology skills*)⁶³.

Dalam pengembangan kompetensi santri di sebuah pesantren, sangatlah tepat jika dilihat dari teori *iceberg* (model gunung es) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993).⁶⁴ Teori ini membantu dalam memahami bahwa kompetensi yang dikembangkan pada tidak hanya tentang apa yang bisa mereka tunjukkan dan lakukan, tetapi juga tentang siapa mereka sebagai santri di era disrupsi ini. Penggunaan teori ini mempertimbangkan aspek yang dikembangkan bukan hanya yang mencakup aspek-aspek yang terlihat dan namun juga aspek yang tidak terlihat. Aspek terlihat meliputi pengetahuan dan keterampilan sebagai

⁶² Pardede, P. (2020). Integrating the 4Cs into EFL integrated skills learning. *Journal of English Teaching*, 6(1), 71-85.

⁶³ "OECD.org -OECD," diakses 22 Nopember 2023, <https://www.oecd.org/>.

⁶⁴ Lyle M. Spencer and Singe M. Spencer, *Competence at Work: Model for Superior Performance*, (Newyork, Cheichester, Brisbane, Toronto, Singapore:, 11-12; Denny Bagus, "Konsep Kompetensi", 3

kompetensi utama, sedangkan aspek tidak terlihat mencakup watak, motivasi, dan konsep diri sebagai kompetensi pembeda.⁶⁵

Teori kompetensi tersebut akan semakin menemukan relevansi ketika diimplementasikan pada pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan 24 jam. Dimana Watson dalam White,⁶⁶ menyebutkan bahwa kompetensi dapat dikembangkan dengan melalui proses belajar yang dikendalikan faktor luar seperti penciptaan lingkungan, rangsangan, dan stimulus. Disini lain, Skinner⁶⁷ menyebutkan sikap dan perilaku seseorang dalam lingkungan eksternal dikontrol dengan pemberian penguatan (*reinforcement*) melalui lingkungan kondusif dengan tingkat keseringan mengikuti kegiatan tertentu (intensitas). Sehingga, proses pendidikan yang dilakukan pendidik dan pengasuh akan terdesain lebih komprehensif, selain mengembangkan keilmuan dan keterampilan santri, tetapi juga dalam membentuk karakter dan motivasi yang kuat sesuai nilai, budaya dan filosofi pesantren.⁶⁸

Adanya pengembangan kompetensi lulusan pesantren akan mengantarkan mereka memiliki lulusan yang memiliki daya saing, sehingga akan berdampak pada kemampuan daya jual (*marketability*), kemampuan bekerja (*employability*), dan kesiapan menjadi umat dan warga negara yang baik (*readiness for citizenship*). Karena itu, pesantren perlu terus menerus melakukan upaya penguatan dan pengembangan layanan pendidikannya. Upaya tersebut tentu membutuhkan strategi yang diselaraskan kondisi internal dan eksternal pesantren, baik kualitas maupun

⁶⁵ Ahmad S. Ruky, "Kompetence vs Competency", diakses 16 Desember 2017, <http://pmsm-indonesia.com/kompetensi-competence-vs-competency-oleh-drachmad-s-rukyy>

⁶⁶ Robert W. White, "Motivation Reconsidered", 299; Alex Sobur, Psikologi Umum, (Jakarta: Pustaka Setia, 2009), 231

⁶⁷ Suralaga, Fadhillah. "Psikologi pendidikan: Implikasi dalam pembelajaran." (2021).3

⁶⁸ Dharmanegara, Ida Bagus Agung. "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan." *WICAKSANA: Jurnal Lingkungan dan Pembangunan* 3.2 (2019): 61-70..

kuantitas. Program dan kegiatan di pondok pesantren disesuaikan dengan kemampuan internal pesantren dan diperluas sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat dan masa depan. Sehingga partisipasi “santri” dan “pesantren” dalam pembangunan bangsa di abad 21 semakin nampak dan nyata.⁶⁹

Perlu adanya keberanian pengasuh dan pengelola pesantren terhadap langkah tersebut, bukan hanya tentang input, meningkatkan efisiensi operasional dalam proses, tetapi juga tentang strategi dalam penguatan kelembagaan dan pembuatan kebijakan, strategi dengan berbagai program untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi dan berkomitmen pada nilai-nilai keislaman dan kemanusiaan.⁷⁰ Mendesain rumusan pengembangan kompetensi daya saing lulusannya dari berbagai sudut pandang internal dan eksternal. Kemudian rumusan tersebut merujuk pada kebijakan visi, misi, tujuan dan sasaran, struktur organisasi, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga pendidikan dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Kompetensi lulusan pesantren berkaitan dengan semua yang diperoleh selama mengenyam pendidikan di pesantren, baik berupa sikap, pengetahuan dan keterampilan. Selain itu, juga berkaitan dengan kesiapan dan kematangan emosional diri dalam memasuki dunia pekerjaan, dan atau kesiapan berkontribusi dalam kehidupan nyata. Dan juga berkaitan dengan kemauan dan kemampuan dalam pengembangan diri dan berinovasi dimasa depan, seperti; kemandirian, studi lanjut, menciptakan inovasi dan kreasi, dan lain-lain. Sehingga, mereka para lulusan ketika

⁶⁹ <https://www.ristekdikti.go.id/kolom-opini/saatnya-santri-membangun-indonesia>. Diakses 12 Pebruari 2024 .

⁷⁰ Fahrurrozi, Imam, Juwari Juwari, and Zainal Aris Masruchi. "Manajemen Pondok Pesantren di Era 5.0: Mengoptimalkan Pendidikan Berbasis Teknologi dan Inklusi." *AJMIE: Alhikam Journal of Multidisciplinary Islamic Education* 5.2 (2024).

sudah mengabdikan di dunia profesional, akan mampu menjadi alumni yang berdaya saing.⁷¹

Salah satu pesantren yang menarik perhatian peneliti dalam konteks pengembangan kompetensi lulusannya, adalah Pondok Pesantren Miftahul Ulum (PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang. PPMU sebagai pesantren yang telah eksis memberikan layanan pendidikan selama 92 tahun telah banyak melahirkan lulusan dan alumni. Faktanya, para penerus dan pengurus PPMU mampu mempertahankan dan mengembangkan keunggulan dan daya saing sejak awal berdirinya. Bahkan kemajuan di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang semakin pesat dengan dibuktikan dengan semakin besarnya kepercayaan masyarakat untuk memondokkan putra putrinya di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Kondisi ini dibuktikan dengan jumlah santri semakin besar, terlihat dari ribuan santri yang hadir setiap tahunnya, sehingga memiliki 5000-an santri mukim dan menjadi pesantren terbesar di Kabupaten Lumajang.⁷²

Para santri PPMU bukan saja dari lingkungan sekitar dan sekitar kota, tetapi luar kota dan tidak sedikit yang berasal dari luar provinsi. Kondisi ini juga diperkuat dengan ribuan output lulusan PPMU dengan kompetensi yang didapatkan selama mengenyam pendidikan di PPMU, kemampuan memberikan bukti nyata dengan kiprah dan pengabdianannya dalam semua sektor pekerjaan dan profesi, dan tidak sedikit telah memiliki kemampuan untuk terus belajar, berkembang, dan berinovasi pada berbagai level dan jenjang pendidikan.⁷³

⁷¹ Julita, Dina. *Implementasi Kurikulum Montessori Bernafaskan Islam Di Pendidikan Anak Usia Dini Rumah Bermain Padi*. Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia, 2018.

⁷² Pada Tahun 2024 PPMU memiliki santri 5680 santri mukim.

⁷³ Hasil Observasi dan Wawancara dengan pengasuh Pesantren Banyuputih Kidul Lumajang, 2 Desember 2023.

PPMU dalam perjalanannya juga beradaptasi dengan perubahan zaman tanpa menghilangkan identitas kepesantrenannya. Bahkan, dalam berbagai kebijakan layanan pendidikan juga dengan berdasar atas tuntutan stake holder para wali santri dengan berbagai latar belakang dan harapan besar kepada output PPMU, seperti pendirian lembaga pendidikan tinggi. PPMU menyadari bahwa tidak semua lulusan atau keluaran PPMU akan menjadi kyai dan memilih lapangan pekerjaan bidang keagamaan, maka PPMU dengan tetap mempertahankan budaya dan nilai-nilai kekhasannya sebagai sebuah pesantren salaf dengan sistem pendidikan 24 jam di lingkungan pesantren, melakukan penguatan moralitas dan keilmuan santri tidak hanya melalui pendidikan kepesantren, tetapi PPMU juga menyelenggarakan pendidikan formal mulai dari jenjang TPQ, MI, MTs, MA dan Perguruan Tinggi serta berbagai kegiatan pendidikan lainnya, seperti diklat, kursus dan pelatihan. Sehingga semua santri dapat mengenyam pendidikan dan keterampilan lainnya selain pendidikan dan kegiatan kepesantrenan (Kitab Kuning, Tahfidz Al-Quran, Madrasah Al-Quran, Sholat Berjamaah, Bansanji, Tahlilan, dll) Madrasah Diniyah Takmiliah (Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Ulya).⁷⁴

Menurut Pengurus PPMU⁷⁵, hadirnya pendidikan formal ditengah-tengah lingkungan pesantren, berdampak pada proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menyiakpi hal tersebut, semua elemen pengurus pesantren dalam arahan dan bimbingan kyai, melakukan penguatan budaya dan nilai-nilai kepesantrenan yang sudah ada, dan bahkan membangun dan menumbuhkan nilai-nilai baru, seperti jiwa entrepreneurship dan kemampuan beradaptif dengan teknologi informasi untuk

⁷⁴ Hasil Observasi 2 Januari 2024

⁷⁵ Wawancara dengan Ustaz Dr. Zainuddin, M.Pd (Ketua Pengurus PPMU), 5 Pebruari 2024

bekal ketakwaan, pengetahuan, nilai, sikap, keterampilan santri yang lebih baik sesuai zaman yang akan dihadapinya kelak ketika sudah berhenti dari pesantren.

Sebagai pesantren besar yang hidup di abad 21,⁷⁶ PPMU mampu terus menguatkan eksistensi kelembagaannya dalam menghasilkan lulusan yang berdaya saing sesuai kebijakan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya tentu tidak terlepas dari adanya strategi yang mengakar pada kondisi internal, dan mempertimbangkan kondisi eksternal. Sehingga, meskipun secara geografis di kelilingi lembaga-lembaga pendidikan modern lainnya, termasuk lembaga pendidikan negeri yang jaraknya tidak jauh dari pesantren tersebut. Namun eksistensi dan ciri khas nya tetap terjaga tanpa terpengaruh keadaan sekitar yang ada, ditengah hadirnya dan bertambahnya layanan berbagai lembaga pendidikan formal dan nonformal untuk merespon kebutuhan wali santri dan masyarakat. Masing-masing berjalan beriringan saling melengkapi kebutuhan perkembangan, tanpa adanya benturan walaupun tidak ada peleburan atau pepaduan dari lembaga yang ada.⁷⁷

Sebagaimana yang ditemukan dalam dokumentasinya, bahwa ada ragam penguatan keilmuan, pengembangan *hard skill* dan *soft skill*, yang dapat menjadi bekal untuk dalam mewujudkan visinya dalam mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi.⁷⁸ PPMU tidak hanya fokus pada pendidikan

⁷⁶ Dimulai sejak tahun 1932 M/1354 H. atau 13 tahun sebelum Indonesia Merdeka, dan secara legal formal pesantren ini diresmikan pada tahun 1957 M

⁷⁷ Rosady, Imron. "Diversifikasi Budaya Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pondok Pesantren." *Qolamuna: Jurnal Studi Islam* 7.2 (2022): 191-198.

⁷⁸ <https://mubakid.or.id/visi-misi/>. Diakses 10 Pebruari 2024

keagamaan, tetapi menawarkan berbagai pilihan, baik dalam hal yang sudah ada atau baru yang ditawarkan. Inilah yang mengantarkan para lulusan, beberapa nama misalnya yang terdokumentasi dalam data lulusan dan alumni, baik berprofesi sebagai Pengasuh Pesantren, Pengelola Lembaga Pendidikan Formal dan Non Formal, Tokoh Masyarakat, Dosen dan Guru, Pengusaha, Anggota Legislatif, Yudikatif dan Eksekutif baik di level Daerah, Propinsi dan Pusat.

Fakta di atas sebenarnya memperlihatkan bahwa PPMU melakukan upaya pengembangan pendidikannya untuk terus mencapai kepada target positif dengan visi, misi dan tujuannya, melalui berbagai inovasi, program, strateginya, dan evaluasi untuk menjaga. Konsekuensinya PPMU terus mendeteksi perubahan gejala-gejala internal dan eksternal yang mengakibatkan perubahan sekarang dan akan datang, untuk kemudian mengambil langkah strategis dan mengambil manfaat perubahan sekarang serta meminimalisasi dampak negatif dari perubahan tersebut. Secara praktis PPMU telah mampu menyiasati pengembangan strategis dari internal dan eksternalnya.

Hal demikian mengantarkan ketertarikan peneliti, bahwa ada proses *sustainable competitive advantage*, yang menyatakan seluruh proses pendidikan yang ada di PPMU mampu melahirkan produk lulusan dengan daya saing unggul. Dimana pertimbangan internal strategi yang sebelumnya dikenal sebagai lembaga dengan orientasi *Tafaqquh Fi Al-Diin* namun mampu melahirkan output lulusan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat abad 21. Begitupun aspek strategi eksternalnya, mampu berirama dengan peluang dan tantangan dari adanya perubahan yang terjadi tanpa kehilangan jati dirinya dan mampu menjadikan kondisi eksternal sebagai penguatan internal citra kelembagaannya. Maka peneliti

tertarik untuk meneliti “*Manajemen Staregi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang*”.

Fakta tersebut belum pernah diteliti oleh para peneliti lain. Sehingga, ketertarikan peneliti, melanjutkan dan akan melengkapi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan di PPMU Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang. Dalam penelusuran peneliti, terkait para peneliti lainnya yang telah meneliti di PPMU Banyuputih Kidul terkait dengan; (a) Disertasi Abd. Roriq, 2024, *Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Pengambilan Keputusan Organisasi di Pondok Pesantren Miftahul ulum BanyuPutih Kidul Lumajang*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember; (b) Disertasi Muhammad Toyyib, 2023, *Budaya Organisasi dalam Pengembangan Kecakapan Hidup Santri Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul jatiroto Lumajang*. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember; (c) Disertasi Moh. Qurtubi, 2022, *Strategi Pengembangan Kurikulum Pesantren (Studi Multi Kasus di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Miftahul Ulum Lumajang)*. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.⁷⁹

B. FOKUS PENELITIAN

Penelitian ini dalam lingkup implementasi manajemen strategi d ilembaga pesantren dalam meraih keunggulan kompetitif bersaing. Kemudian berfokus aspek lulusan terkait pada strategi berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis internal dan eksternal pesantren, dalam aspek pengembangan kompetensi daya

⁷⁹ Wawancara dengan Ustaz Dr. Zainuddin, M.Pd (Ketua Pengurus PPMU), 10 Pebruari 2024

saing lulusan. Dengan mengacu model teori yang ditawarkan oleh *Mazzarol, T., & Norman Soutar, G* dalam membangun keunggulan kompetitif bersaing di pasar global, yang difokuskan pada; (1) strategi internal yang diarahkan untuk penguatan kualitas layanan internal, (2) strategi eksternal yang diarahkan untuk merespon pesaing, (e) struktur strategi pencapaian yang diarahkan pada menyeimbangkan kebutuhan pelanggan, dan orientasi pesaing, serta mengarah pada reputasi yang kuat dan kinerja yang unggul. Maka susunan sub fokusnya adalah sebagaimana berikut ini;

1. Bagaimana strategi internal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?
2. Bagaimana strategi eksternal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?
3. Bagaimana strategi pencapaian dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian adalah seperti di bawah ini:

1. Untuk menemukan strategi internal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang
2. Untuk menemukan strategi eksternal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang
3. Untuk menemukan stuktur strategi pencapai dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

D. MANFAAT PENELITIAN

Kegunaan penelitian mencakup, yakni teoritis dan praktis.

1. Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep teoritis untuk diimplementasikan dalam mengelola lembaga pendidikan Islam khususnya lembaga pesantren yang memiliki problem atau ingin meningkatkan kompetensi daya saing lulusan. Produk penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai sebuah bagian dari penyanggah keilmiahan yang berfokus pada manajemen strategi dan kompetensi daya saing lulusan pondok pesantren atau lembaga pendidikan Islam.
- b. Sebagai bagian dari bangunan konsep keilmuan dalam bidang manajemen strategi di lembaga pendidikan Islam yang dilakukan oleh pengelola agar dapat meningkatkan kompetisi daya saing lulusan pesantren yang diharapkan oleh masyarakat serta mampu bersaing di tengah-tengah arus globalisasi dan revolusi industry di era disruptif pada abad 21.

2. Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini akan menjadi sumbangan berarti:

- a. Sebagai masukan kepada pengelola pesantren dalam menyusun strategi di lembaganya masing-masing, agar tetap mengedepankan mutu lulusan lulusan pesantren, sehingga pengelola mendapatkan kepercayaan dari umat Islam dan masyarakat secara umum;
- b. Sebagai masukan kepada pembuat kebijakan dalam membuat regulasi akan pentingnya standarisasi pondok pelsantren yang berdaya saing global tanpa meninggalkan kekhasan dari masing-masing pondok pesantren;

- c. Sebagai bentuk penegasan kepada seluruh masyarakat secara umum bahwasannya pondok pesantren di era globalisasi tetap mampu mengembangkan daya saing lembaga dan lulusannya, dan akan tetap *survive* dalam persaingan global di era disruptif abad 21.
- d. Menambah khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam dengan konsentrasi pada lembaga pondok pesantren, yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan serta rujukan bagi peneliti lanjut dalam bidang dan fokus yang sama atau berbeda. Apalagi peneliti menyakini istilah strategi pengembangan pendidikan dalam hal pengembangan kompetensi daya saing lulusan di pondok pesantren yang harus selalu ditingkatkan dari zaman ke zaman mengingat tuntutan era yang terus berubah dan semakin maju.

E. RUANG LINGKUP DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tentu terikat pada ruang dan waktu sehingga menyebabkan ada beberapa keterbatasan penelitian, dan dapat dikembangkan peneliti berikutnya:

1. Lokus penelitian ini hanya dilakukan pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.
2. Informan yang menjadi narasumber penelitian terbatas pada pengasuh dan pengelola, ustadz, santri, dan lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.
3. Waktu penelitian ini dilakukan pada rentang waktu tahun 2023-2024. Dalam perkembangannya tentu tidak menutup kemungkinan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang mengubah desain pengembangan manajemen strateginya.

4. Penelitian ini berpijak pada beberapa kerangka teoritis diantaranya David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, Fred R. David, Michael Porter, *Mazzarol, T., & Norman Soutar, G*, Spencer & Spencer, dan pakar lain dari sudut pandang yang dikembangkannya sehingga menjadi dikursus yang terpadu. Sehingga, ada potensi pengembangan temuan berbeda jika penelitian berikutnya dilakukan dengan kerangka teoretis yang berbeda pula.

F. DEFINISI ISTILAH

1. Startegi Manajemen

Strategi manajemen dalam penelitian ini diartikan dengan konsepsi “Manajemen Strategi”. Penggunaan istilah strategi manajemen berangkat dari konsep manajemen strategi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam dunia pendidikan pesantren, mulai dari tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan pesantren untuk dapat mencapai tujuannya. Selanjutnya, berfokus pada strategi pesantren dalam mencapai tujuannya dengan kebijakan mengembangkan kompetensi daya saing lulusan Abad 21, mulai dari strategi internal, strategi eksternal, dan strategi pencapaiannya.

2. Pengembangan Kompetensi

Kompetensi yang dimaksud aspek yang dikembangkan bukan hanya yang mencakup aspek-aspek yang terlihat meliputi pengetahuan dan keterampilan, juga aspek tidak terlihat mencakup watak, motivasi, dan konsep diri berdasarkan nilai, budaya dan filosofi. Kompetensi dapat dikembangkan dengan melalui proses belajar yang dikendalikan faktor luar seperti penciptaan lingkungan, rangsangan, dan stimulus. Pengembangan kompetensi ini semakin menemukan relevansi ketika diimplementasikan pada kebutuhan pendidikan

pesantren dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advance*) dengan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia abad 21.

3. Daya Saing Lulusan

Daya saing lulusan berkaitan dengan kompetensi (pengetahuan, sikap, dan keterampilan) yang diperoleh selama belajar, kesiapan dalam memasuki kehidupan nyata, dan kemampuan berkembang dan berinovasi dimasa yang akan datang. Dalam penelitian ini, daya saing lulusan dari PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, adalah merupakan produk pendidikan dari PPMU. Lulusan yang berdaya saing memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan industri dan pasar kerja sehingga akan berdampak pada kemampuan daya jual (*marketability*), kemampuan bekerja (*employability*), dan kesiapan menjadi masyarakat, umat dan warga negara yang baik (*readiness for citizenship*).

Berdasarkan latar belakang di atas, secara operasional, yang dimaksud dengan strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh PPMU dengan fokus membangun strategi untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) dalam aspek pengembangan kompetensi daya saing lulusannya.

G. TAHAPAN-TAHAPAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan tiga tahap dalam penyelesaiannya, yaitu; a) studi persiapan orientasi, b) studi eksplorasi umum, dan

c) studi eksplorasi terfokus. *Pertama*, tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun drap-roposal dan proposal penellitian tentatif dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan, termasuk penentuan objek dan fokus penelitian.

Kedua, tahapan studi eksplorasi umum adalah 1) konsultasi, wawancara, dan perizinan pada instansi yang berwenang, 2) penjajagan umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global, 2) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian, 3) konsultasi secara kontinyu dengan promotor untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penellitian.

Ketiga, tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan penelitian dan melakukan penulisan laporan hasil penelitian.

H. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dibuat dan dipergunakan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Berikut penulis sampaikan sistematika penulisan penelitian dalam disertasi ini, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan mendekripsikan tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian pustaka berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian, perancangan dan pembuatan sistem yang meliputi: penelitian terdahulu kajian teori, dan kerangka konseptual penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab metodologi penelitian penulis mengemukakan metode penelitian yang dilakukan dalam perancangan dan implementasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan dalam penelitian.

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab paparan data dan analisis, memaparkan hasil-hasil penelitian dan kemudian peneliti melakukan analisis data hasil penelitian secara mendalam dan sistematis untuk menghasilkan temuan penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan, penulis melakukan pembahsan berdasarkan teori atau hasil penelitian dengan detail dan sistematis terhadap hasil penelitian di lapangan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, dan model teoritik pengembangan kompetensi daya saing di lembaga pendidikan Islam..

BAB VI PENUTUP

Pada bab penutup berisi kesimpulan dan saran dari seluruh rangkaian penelitian yang telah dilakukan, dan implikasi hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti melakukan penelusuran hasil penelitian terdahulu yang memiliki *similarity* dan hubungan penelitian ini, yang ditemukan adalah sebagaimana berikut ini;

1. Tahun 1999, **Mazzarol, T., & Norman Soutar, G** menulis penelitian tentang “ *Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model*, yang di publish pada *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287-300., menemukan sebuah temuan bahwa model kerangka penerapan teori *compeltitive advantage* dalam melihat manajemen strategi dalam upaya pengembangan lulusan yang berdaya saing unggul denga strategi; (a) strategi penguatan internal, yakni dengan mengupayakan pengulatan konsensus strategi, peningkatan keahlian (*expertise*), penguatan budaya (*culture*), dan peingkatan informasi teknologi; (2) strategi penguatan strategi pemasaran pendidikan, dalam hal ini berhubungan dengan kualitas *image* dan profil pemasaran sekolah; (3) strategi stuktur yang meliputi formasi koalisi atau dan integrasi strategi formulasi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
2. Tahun 2019, **Dedi Ariyanto** meneliti tentang *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren*. Disertasi (Palembang: Program Studi Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana UIN Raden Fatah Palelmbang, 2019). Disertasi ini menghasilkan temuan terkait pengembangan manajemen mutu

kelembagaan Madrasah Aliyah berbasis pesantren dari tiga standar yaitu: standar isi, standar proses dan standar pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk standar isi perencanaannya dimulai dari pembentuk tim pengembang kurikulum madrasah, perumusan kerangka dasar kurikulum berdasarkan landasan filosofis, yuridis dan teoritis, penyusunan struktur kurikulum dan standar kompetensi berdasarkan kurikulum nasional. Seluruh perencanaan standar isi tersebut diimplementasikan dalam bentuk perumusan visi, misi, tujuan dan program madrasah. Perencanaan standar proses dimulai dari penyusunan silabus, RPP, bahan ajar dan alat evaluasi yang dilakukan oleh guru dalam rangka mengimplementasikan standar isi dan seluruh rencana pembelajaran. Evaluasi proses dilakukan oleh guru meliputi evaluasi perencanaan proses yang sudah dibuat, evaluasi proses pembelajaran dan evaluasi hasil belajar.¹

3. Tahun 2019, **Swati Panda, Satyendra C. Pandey, Andrea Bennett, dan Xiaoguang Tian** menulis penelitian dengan judul “*University brand image as competitive advantage: a two-country study*”. Dipublikasikan dalam *International Journal of Educational Management*. Penelitian ini bertujuan untuk membuat rekomendasi agar perguruan tinggi harus memanfaatkan sumber daya mereka secara efisien dalam menciptakan citra merek yang positif adalah salah satu strategi tersebut. Untuk itu kajian mengkonseptualisasikan citra merek universitas sebagai warisannya, kualitas layanan dan kepercayaan serta menyelidiki hubungannya dengan kepulsan mahasiswa. Ini juga

¹ Arianto Dedi, “Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren” (doctoral, Universitas Islam Negeri Raden Fatah, 2020).

menyelidiki peran reputasi universitas sebagai variabel mediasi. Dengan metode campuran menghasilkan temuan bahwa citra merk yang berbeda melainkan peran penting dalam tingkat kepuasan siswa di Amerika Serikat dan India. Kualitas layanan memiliki dampak yang lebih besar pada tingkat kepuasan mahasiswa di kedua konteks (dibandingkan dengan warisan dan kepercayaan universitas) dan adanya efek mediasi positif dari *competitive advantage universitas*.²

4. Tahun 2020, **Prim Masrokan Mutohar** meneliti tentang *Implementation Of Character-Based Learning Quality Improvement With Islamic Full Day School System In The Era Of Industrial Revolution 4.0*, dipublis di jurnal Khatulistiwa: Journal of Islamic Studies.³ Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi peningkatan mutu pembelajaran berbasis karakter dengan system full day school di era revolusi industri 4.0 pada sekolah dasar. Lulusan berdaya saing sebagai dampak dari keunggulan dalam hal pembelajaran berkualitas sebagai kunci keberhasilan sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif, bermutu tinggi, dan diminati oleh masyarakat. Hasil belajar menunjukkan bahwa pembelajaran dilakukan dengan menggunakan integrasi kurikulum pemerintah dengan kurikulum sekolah yang bersumber dari ajaran Islam. Pembelajaran aktif dilakukan dalam membentuk pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh mahasiswa di dunia industri era revolusi 4.0, penanaman moralitas, implementasi nilai karakter yang menjadi nilai inti

² Swati Panda dkk., "University brand image as competitive advantage: a two-country study," *International Journal of Educational Management* 33, no. 2 (1 Januari 2019): 234–51.

³ PM Mutohar, *Implementation Of Character-Based Learning Quality Improvement With Islamic Full Day School System In The Era Of Industrial Revolution 4.0*, Khatulistiwa: Journal of Islamic Studies, Vol. 10, No. 1. March 2020, DOI : <http://10.24260/khatulistiwa.v10i1.1541>

sekolah, dan membentuk budaya Islam. Hal ini dilakukan agar siswa memiliki keterampilan pribadi dan sosial dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas di masa depan.

5. Tahun 2020, Penelitian Disertasi **Nur Kholis** tentang *Manajemen Mutu dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan Islam (studikusus di SD Muhammadiyah Surabaya dan SD Khadijah Surabaya)*,⁴ menyimpulkan; (a) Perencanaan mutu dalam membangun keunggulan kompetitif di SD Muhammadiyah 4 Surabaya dan SD Khadijah Surabaya dilakukan melalui analisis internal, analisis eksternal, dan pengembangan keistimewaan produk lembaga pendidikan, meliputi mutu religius, mutu akademik, dan mutu nonakademik atau bakat dan minat; (b) Pengendalian mutu dalam membangun keunggulan kompetitif di SD Muhammadiyah 4 Surabaya dan SD Khadijah Surabaya dilakukan melalui evaluasi proses, evaluasi hasil, dan pelaksanaan program tindak lanjut. Langkah- langkah yang dilakukan meliputi: implementasi program ibadah/keislaman, inovasi kegiatan keislaman; evaluasi bertahap program tartil Al-Qur'an; implementasi Kurikulum Agama, Kurikulum Nasional, dan Kurikulum Internasional; kompetisi dalam bidang akademik berbagai level; implementasi kegiatan ekstrakurikuler; kompetisi berbagai level; kegiatan spontan dan kegiatan keteladanan.
6. Tahun 2020, penelitian Akhmad Nurdin Kholili, dengan hasil bahwa adanya pelibatan semua stake holder dalam implementasi manajemen strategik yang dilakukan oleh SMP Muhammadiyah Al-Mujahidin dan SMP Muhammadiyah Semin. Sekolah terlebih dahulu merumuskan visi misi sekolah dengan

⁴ Nur Kholis, disertasi, *Manajemen Mutu dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan Islam (studikusus di SD Muhammadiyah Surabaya dan SD Khadijah Surabaya)*, 2020

mempertimbangkan faktor internal dan eksternal lingkungan sekolah, dilanjutkan merumuskan tujuan dan target mutu sekolah diikuti dengan penentuan strategi yang akan digunakan oleh sekolah demi terealisasinya semua target mutu yang disepakati. Implementasi strategi yang dilakukan SMP Muhammadiyah Al-Mujahidin dan SMP Muhammadiyah Senin dalam meningkatkan mutu sekolah adalah dengan menjabarkan dan melaksanakan semua strategi yang telah dirumuskan dalam bentuk kegiatan-kegiatan terprogram dan terukur. Evaluasi strategi yang digunakan SMP Muhammadiyah Al-Mujahidin dan SMP Muhammadiyah Senin adalah melalui rapat formal maupun informal.⁵

7. Tahun 2021, penelitian Alsa Fitri, dengan hasil penelitian: 1) Strategi peningkatan mutu pendidikan ketua STAI Ma'arif terlebih dahulu melakukan perencanaan program, kemudian mengorganisasikannya secara sistematis dan melaksanakan program-program yang telah dirancang dan mengevaluasi kembali program yang telah dilaksanakan. 2). Adapun faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan di STAI Ma'arif Sarolangun adalah tersedianya sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh STAI Ma'arif Sarolangun, kerjasama yang baik dengan pemerintah setempat serta sarana dan prasarana yang memadai. Adapun yang menjadi faktor penghambat yaitu kurangnya sumber daya manusia, minimnya anggaran pembiayaan, serta komunikasi dan informasi yang lambat. 3) Upaya untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan

⁵ Akhmad Nurdin Kholil, "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Di Kabupaten Gunungkidul," Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 8, no. No. 1 (2020).

di STAI Ma'arif Sarolangun yaitu dengan menerapkan sistem evaluasi secara efektif, melakukan pelayanan prima serta membangun kerjasama yang baik dengan banyak pihak. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah proses manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di STAI Ma'arif Sarolangun dari segi strategi peningkatan mutu pendidikan belum sepenuhnya tercapai, dan masih banyak yang perlu diperhatikan dalam proses manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁶

8. Tahun 2022, penelitian **Hee Soo Chin, Dong Won Lee dan Don Hee Lee** dengan judul, “*Competitive Advantage Strategy of Educational Service Quality on Digital Transformation: Focusing on W-Company*”. Penelitian dimuat dalam Jurnal of Korean Society for Quality Management pada tahun 2022. Temuan dari penelitian tersebut bahwa faktor kompetitif transformasi digital *enabled* berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi. Hasil studi menyajikan sumber daya utama sebagai layanan *cloud* sosial, kombinasi data, berbagi konten, dan produk/layanan..⁷
9. Tahun 2023, penelitian Dian, Nurvina Intan Kusuma, Nida Husnul, dan Rahma Zahra menyusun penelitian dengan judul “*Building Competitive Advantage of Educational Institutions through Nature Leadership*”. Hasil penelitiannya diterbitkan dalam Jurnal Al Tanzim, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Tahun 2023. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sifat kepemimpinan

⁶ Alsa Fitri, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Tinggi Agama Islam Ma'arif Sarolangun, Pascasarjana UIN Jambi” (UIN Jambi, 2021).

⁷ Hee Soo Chin, Dong Won Lee, dan DonHee Lee, “Competitive Advantage Strategy of Educational Service Quality on Digital Transformation : Focusing on W-Company,” *Journal of Korean Society for Quality Management* 50, no. 4 (27 Desember 2022): 843–61.

dalam membangun keunggulan bersaing di lembaga pendidikan untuk memenangkan persaingan antar lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif di ketiga lembaga tersebut menggunakan sifat kepemimpinan dalam melalui strategi yang tepat dan efektif. Strategi yang efektif untuk kepemimpinan dalam mengelola organisasi mereka berupa memperkuat komitmen, etos kerja, upaya keras dan menjaga kemitraan. Implikasinya tentang pemimpin dalam mengelola organisasinya untuk menjadi yang terbaik dari beberapa pesaingnya harus memiliki kompetensi, keterampilan dan aspek pelengkap lainnya yang harus dimiliki seorang.⁸

10. Tahun 2024, penelitian Rufaidah Salam, tentang *Manajemen Strategis Dalam Lembaga Pendidikan; Tantangan Dan Harapan*, yang dipublish pada jurnal el-Idarah : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam.⁹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategis bermanfaat agar suatu lembaga pendidikan dapat mencapai tujuannya secara berdaya guna dan berhasil guna, mengingat perubahan begitu cepatnya terjadi maka diperlukan suatu manajemen yang strategis agar suatu lembaga pendidikan dapat tetap eksis dan setiap organisasi maupun lembaga pendidikan yang sedang berlangsung tentunya menemukan sejumlah tantangan, akan tetapi tantangan tersebut dapat dijadikan sebuah peluang agar terus berkembang dengan harapan bahwa suatu lembaga pendidikan akan mampu bersaing dengan lainnya dengan meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia sebagai subjek yang turut menentukan keberhasilan suatu organisasi maupun lembaga

⁸ Dian dkk., "Building Competitive Advantage of Educational Institutions through Nature Leadership," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (4 Januari 2023): 110–122.

⁹ Salam, R. (2024). *Manajemen Strategis dalam Lembaga Pendidikan: Tantangan Dan Harapan*. *el-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 43-51.

pendidikan.

11. Tahun 2024, disertasi Imam Wahyono, tentang *Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*, di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa strategi pengembangan tampak didasarkan pada budaya yang berkembang. Peneliti menyebutnya “*Competitive Advantage Development of Ma'had Aly Graduates*”. Model ini dijelaskan, pertama, strategi internal didasarkan falsafah kepemimpinan pendiri/pengasuh pesantren, interaksi ulama’ Multi pemahaman, sistem kaderisasi, relasi kelembagaan internal pesantren, dan tradisi pendidikannya. Kedua, strategi eksternal didasarkan adanya al Muhadirun, PPM, alumni networks, jejaring Pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengembangan teknologi informasi. Ketiga, struktur dan strategi dikembangkan dengan koalisi struktur dan integrasi strategi. Tahapan adalah koalisi potensi internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan seperangkat nilai objektif, merumuskan visi, misi dan tujuan, memadukan koalisi birokrasi tradisional pesantren dan modern, melakukan integrasi strategi *culture fragmented dan market adhocracy* dalam setiap kelompok birokrasi, dan melakukan evaluasi berdasarkan kifayah ilmiah dan khuluqiyah yang diturunkan sebagai standar pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Dalam penelitian terdahulu di atas, ada yang fokus pada proses penguatan metode pembelajarannya di pesantren, seperti yang dilakukan oleh Nurmayani dan Fathor Rozi. Ada yang fokus pada cara manajemen peningkatan mutu pesantren, seperti Dedi Ariyanto, Katni. Selebihnya, ada yang hanya berbicara positioning

Ma'had Aly, yakni seperti Rufaidah Salam. Akhmad Nurdin Kholili berfokus pada pelibatan semua stake holder dalam implementasi manajemen strategi. Dalam Alsa Fitri, bahwa sumber daya manusia sangat berperan pada kualitas Pendidikan. Dan pada penelitian Imam Wahyono berfokus pada Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan yang dilakukan Ma'had Aly Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Dari beberapa penelitian diatas, dipahami bahwa penelitian ini menjadi sangat urgen untuk dilakukan, dan memiliki aspek kebaruan (*novelty*) yang berbeda sebagai kelanjutan dari penelitian sebelumnya (*continuation study*) yang bersifat; (a) memperluas, yakni dengan meneliti topik yang sama tetapi pada sampel yang berbeda dalam konteks yang berbeda, yakni belum pernah dilakukan penelitian. strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan di Pesantren Mifathul Ulum Banyuputih Lumajang, yakni pesantren dengan kemampuan mempertahankan identitas kesalafannya namun mampu mengadaptasi dan menjawab kebutuhan kompetensi sumber daya manusia pada abad 21; (b) mengkualifikasi, yakni penelitian terkait topik manajemen strategi pengembangan kompetensi lulusan sudah banyak dilakukan baik lembaga sekolah maupun dipesantren, namun dalam penelitian ini difokuskan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain atau aspek-aspek yang belum dipertimbangkan dalam penelitian sebelumnya, yakni kebutuhan kompetensi lulusan pada abad 21; (c) mengelaborasi temuan-temuan sebelumnya, yakni menyediakan penjelasan lebih mendalam tentang pengembangan kompetensi daya saing lulusan yang berkelanjutan, khususnya di pesantren dengan memandang santri sebagai individu yang utuh, berintegritas, dan mampu berkontribusi positif di masyarakat, yang dilakukan dengan pendekatan holistik dalam layanan pendidikannya, dalam pengembangan

kompetensinya integratif dari berbagai aspek fisik, non fisik, pengetahuan, keterampilan, mental, spiritual, sosial, dan emosional.

B. KAJIAN TEORI

1. Konsep Manajemen Strategi

a. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri dari dua kata, kata manajemen dan kata strategi. Kedua memiliki pengertian tersendiri dan ketika digabung menjadi satu pun memiliki terminologi tersendiri pula. Oleh karena itu, untuk mendefinisikan pengertian manajemen, penulis mengutip pernyataan Stoner dan Wankell yang memberikan batasan tentang pengertian manajemen sebagai *“the art of getting things done through people”*,¹⁰

Robbin dan Coulter menjelaskan bahwa manajemen merupakan aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.¹¹ Hamalik mengatakan bahwasanya manajemen adalah proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.¹² Sedangkan Hoghton berpendapat bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang melibatkan proses perencanaan, pengawasan dan pengarahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktifitas dalam suatu

¹⁰ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Managament*, (New Jersey: Prentice Hall, 1986), 4

¹¹ Istilah Efisiensi menurut Robbins & Coulter adalah melakukan pekerjaan secara tepat sasaran, atau menghasilkan output sebanyak/sebaik mungkin dari input sedikit mungkin, sedangkan efektivitas melakukan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, atau menyelesaikan aktivitas-aktivitas yang secara langsung mendorong tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Lebih lanjut lihat Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management twelfth Edition*, (United States: Pearson Education Limited, 2014), 3

¹² Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 16

organisasi.¹³

Dari pengertian beberapa ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya manajemen adalah suatu aktivitas dalam memberdayakan sumber daya manusia atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan berpegangan pada fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan.

Selanjutnya, kata strategi penggunaannya bermula di kalangan militer dan sering digunakan sebagai kiat atau cara yang dipakai oleh para jenderal meraih kemenangan dimedan pertempuran. Oleh karena itu, jika salah dalam mengatur cara dan teknik perang, taruhannya adalah nyawa para prajurit. Sehingga merupakan alat yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan tersebut dinamakan strategi.¹⁴ Artinya suatu organisasi memerlukan suatu alat yang peranannya sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Konsep strategi dalam perkembangannya mengalami perkembangan yang sangat signifikan, hal ini ditandai dengan berbagai definisi yang dijelaskan oleh para ahli.¹⁵ Dan istilah strategi telah digunakan di semua organisasi tanpa meninggalkan konsep pokok yang terdapat dalam pengertian strategi itu sendiri, hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan organisasi yang akan menerapkan konsep strategi tersebut.¹⁶

Dalam pandangan Schendel dan J Hatten, strategi sebagai tujuan dan sasaran

¹³ Mutthowi Ihsmat, *Al Ushul Al Idariyah Li Al Tarbiyah* (Riad : Dar Al Syuruq, 1996), 13

¹⁴ Akdon, *Strategic Manajemen For Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 2

¹⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Menghadapi Abad 21*, (Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, 2006), 3

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012) . 16

dasar organisasi serta program-program yang dijalankan guna mencapai tujuan tersebut mencakup alokasi sumber daya yang digunakan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.¹⁷ Sementara itu, dalam pengertian Thomas Cannon, strategi sebagai tujuan atau sasaran dan rencana utama untuk mencapai tujuan perusahaan yang didesain sedemikian rupa untuk merumuskan bisnis atau usaha apa yang seharusnya dijalankan perusahaan di masa sekarang maupun yang akan datang.¹⁸

Stoner dan Wankel membidik kata strategi dari dua perspektif yang berbeda. *Pertama*, dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi. Dan *kedua*, dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi.¹⁹ Sedangkan Henry Mintzberg dalam Winardi²⁰ mengurai strategi dalam 5 (lima) definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*play*) dan terakhir strategi sebagai perspektif.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa strategi adalah seperangkat perencanaan untuk mencapai suatu tujuan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Dengan adanya strategi,

¹⁷ Dan E Schendel dan Kenneth J Hatten, "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline.", in Academy of management proceedings, vol. 1972 (Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 1972), 99–102

¹⁸ J Thomas Cannon, Business strategy and policy, (California: Harcourt, Brace & World, 1968), 205-209

¹⁹ Perspektif pertama, strategi diberi batasan sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya, dari perspektif kedua, strategi merupakan pola tanggapan organisasi yang sekali-sekali dilakukan terhadap lingkungannya, jadi setiap organisasi mempunyai strategi -meskipun tidak harus efektif- sekalipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya setiap organisasi memiliki hubungan dengan lingkungannya yang diamati dan dijelaskan Lihat James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Managemant...* hal 169

²⁰ Winardi Karshi Nislar, *Sejarah Perkembangan Pemikiran dalam Bidang Manajemen* (Bandung: Maju Mundur, 2002) 336

suatu organisasi akan menempatkan parameter-parameter dalam hal menentukan cara bisnis untuk berkompetisi. Sehingga, setiap organisasi atau perusahaan yang dikelola dengan baik, sudah pasti memiliki strategi tertentu walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit.

Adanya berbagai isu strategis akibat terjadinya berbagai perubahan-perubahan signifikan sangat cepat dan adanya tantangan pada lingkungan organisasi, menuntut tanggapan cepat pula agar organisasi atau lembaga tetap bisa bertahan dan berkembang. Sebagai respons terhadap semakin kompleksnya isu strategis, maka perlu disusun rencana strategis untuk mengantisipasi terhadap perubahan dan kecenderungan serta tuntutan kebutuhan. Organisasi menentukan tujuan atau sasaran organisasi, menyusun strategi yang menyeluruh tentang bagaimana tujuan atau sasaran itu akan dicapai, mengembangkan tingkatan-tingkatan (*hierarki*) rencana yang komprehensif tentang bagaimana mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aneka macam kegiatan.

Secara singkat, penyusunan rencana strategi meliputi beberapa point: di mana kita sekarang, bagaimana kita mencapainya, apakah hambatan yang kita alami dengan penyampaian pelayanan, apakah kita sudah mencapainya, bagaimana pemangku kewajiban (kepentingan) lain dapat memfasilitasi pemenuhan hak anak terhadap pendidikan, kemana kita akan menuju, dan apa yang kita harus melakukan untuk meningkatkan keunggulan daya saing yang berkelanjutan.

Konsep ini sesuai dengan pendapat Porter dalam Akdon mengaitkan strategi sebagai upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwasanya strategi digunakan sebagai alat yang sangat penting demi meningkatkan sebuah persaingan. Implikasi pendapat tersebut adalah bahwasanya

organisasi dikatakan meraih keunggulan apabila organisasi tersebut mampu memanfaatkan peluang-peluang di lingkungannya, yang memungkinkan organisasi tersebut menarik keuntungan pada bidang yang menjadi keunggulan atau kekuatannya.²¹

Selanjutnya, terkait pengertian manajemen strategi, dalam pandangan Fref R. David merupakan upaya penyusunan strategi yang dilakukan secara terukur yang meliputi tahapan formulasi hingga evaluasi.²² Menurut Ansoff, manajemen strategik merupakan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (lembaga/organisasi) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.²³

Dalam Islam sendiri, manajemen strategi sangat penting dilakukan agar manusia tidak salah dalam memilih dan menetapkan segala sesuatu terkait dengan kehidupannya, baik di dunia maupun di akhirat. Allah berfirman dalam QS. Al-Hasyr: 18 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Hasyr: 18)

Dari ayat ini tersirat akan betapa pentingnya seseorang melakukan perencanaan masa depannya dengan melihat apa yang telah diperbuatnya di masa lalu untuk kesuksesan dan kebahagiaan masa depan. Konsep perencanaan dalam

²¹ Akdon, *Strategic Manajemen For Educational Management...* hal 15-16

²² Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, (New Jersey: Pearson Education, 2011), 3

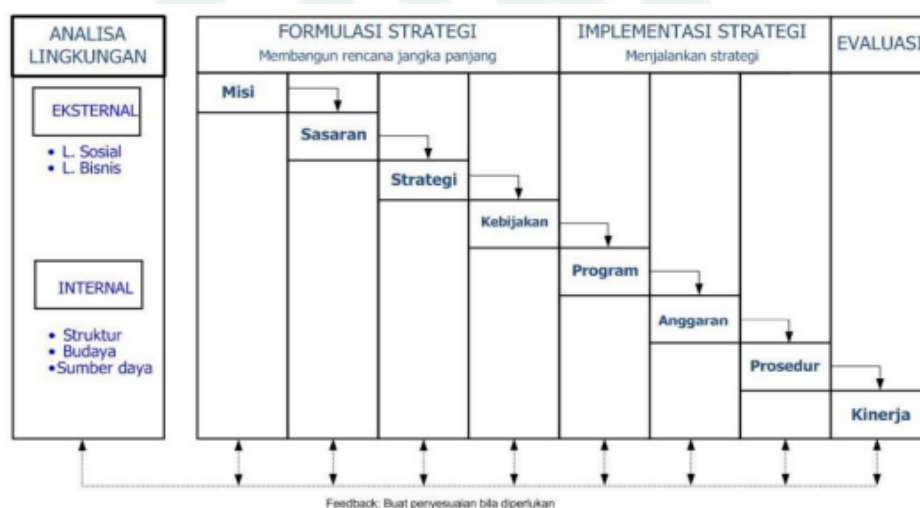
²³ H. Igor Ansoff and Edward J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, (Prentice Hall International (UK)), xv

ayat ini dalam konteks arti yang luas, yaitu pentingnya manusia dalam mempersiapkan bekal untuk kehidupan di akhirat melalui ketaatan dan amal saleh. Perencanaan yang baik, dalam konteks manajemen, melibatkan pemikiran tentang masa depan, menetapkan tujuan, dan merancang langkah-langkah untuk mencapainya.

b. Model Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen, *strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*.²⁴ Manajemen strategi disebut juga ilmu atau giat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Jadi manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan.

Gambar 2.1. Manajemen Strategi Model Hunger dan Wheelen²⁵



²⁴ J David Hunger dan Thomas L Wheelen, Op.Cit. h. 107-110

²⁵ Ibid

Empat elemen dasar manajemen strategis yang dikembangkan oleh Hunger dan Wheelen seperti yang digambarkan dalam gambar di atas, cukup baik, sederhana, dan mudah dilaksanakan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategi.

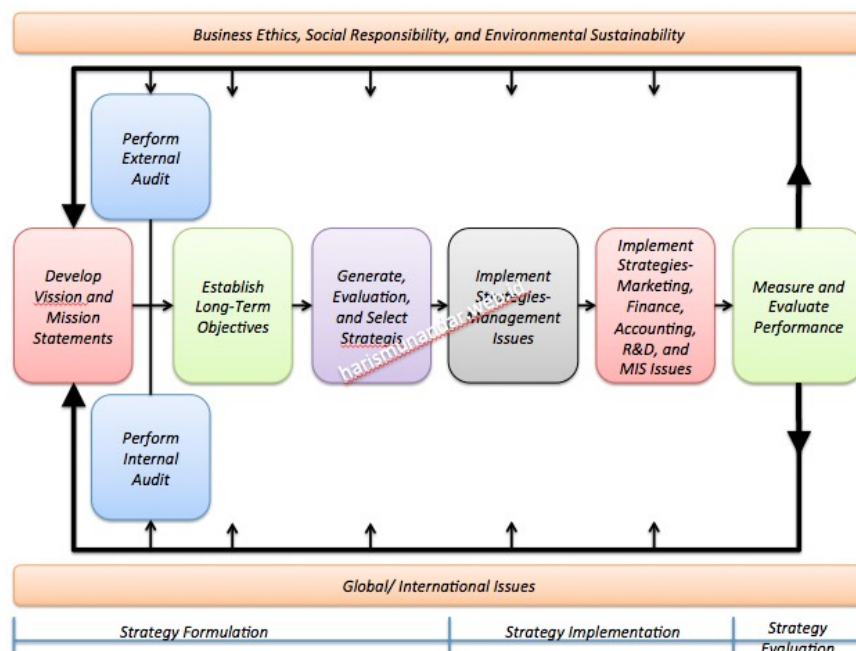
Fred R David sebagai ahli manajemen strategi mendefinisikan sebagai proses managerial keputusan tindakan yang berupaya mengembangkan mutu kelembagaan organisasi. Hal demikian dirumuskan berdasar pada analisis lingkungan internal dan eksternal.

“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. As this definition implies, strategic management focuses on integrating management, marketing, finance/accounting, production/operations, research and development, and information systems to achieve organizational success. The term strategic management in this text is used synonymously with the term strategic planning. The latter term is more often used in the business world, where as the former is often used in academia. Sometimes the term strategic management is used to refer to strategy formulation, implementation, and evaluation, The purpose of strategic management is to exploit and create new and different opportunities for tomorrow; long-range planning.”²⁶

Proses manajemen strategi Fred R. David menjelaskan ada tiga langkah untuk menuju keberhasilan organisasi yaitu: perencanaan atau *formulasi strategi*, *implementasi strategi* dan *evaluasi strategi*. Dalam *strategy formulation* terdiri dari penyusunan visi dan misi, internal dan external assesment, strategi in action, analisis dan choice. Sedangkan *strategy implementation* meliputi manajemen pelaksanaannya, pembiayaan, pemasaran dan sebagainya. Sedangkan *strategy evaluation* meliputi review, penilaian dan standar kontrol strategi yang akan dilakukan.

Gambar: 2.2 Proses Manajemen Strategi Menurut Fred R. David

²⁶ Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, (New Jersey: Pearson Education, 2011), 3



Secara lengkap proses manajemen strategi yang ditawarkan oleh Fred R David sebagai berikut:²⁷

c. Proses Manajemen Strategi

1. Formulasi Strategi

Formulasi atau perumusan strategi meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar. Ada beberapa langkah yang diusulkan oleh R. David dengan keputusan perumusan strategi melibatkan organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu dalam jangka waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi. Manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi. Mereka memiliki wewenang untuk melakukan sumber daya yang diperlukan pada tahapan

²⁷ Fred R. David, *Strategic Management Concept and Cases*, (New Jersey: Pearson Education, 2011), 36-37

berikutnya, implementasi.²⁸

Menurut Sagala, dalam langkah dalam penentuan strategi di lembaga pendidikan, terdapat lima langkah perumusan strategi, yaitu, (1) perumusan misi, yaitu pencitraan tentang sekolah bagaimana agar seharusnya selalu bereksistensi; (2) asesmen lingkungan eksternal, dengan mengakomodasi kebutuhan lingkungan terhadap mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; (3) asesmen organisasi yaitu merumuskan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (4) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan dalam tiap-tiap mata pelajaran. Pada sisi ini alternatif strategi pembelajaran dipertimbangkan berdasar pada efektifitas dan efisiensi. Yang terakhir, adalah (5) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, ataupun fasilitas yang diperlukan lainnya.²⁹

a) Penyusunan Visi dan Misi

Keberadaanya merupakan dasar dari pilihan strategi yang akan diambil. Selain itu, *vision statements* adalah orientasi utama yang akan dicapai melalui pelaksanaan komitmen misi tersebut.³⁰ Begitupun dalam konteks pengembangan pendidikan. Visi merupakan identitas yang semestinya dijiwai oleh suatu sekolah. Visi merupakan daya pandang jauh yang mendalam dan meluas sehingga menjadikannya sebagai daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan dan dapat menerobos segala batas baik fisik, waktu, dan tempat.

²⁸ David, *Strategic Management*. 6

²⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,133-134

³⁰ David, *Strategic Management*. 11

Perumusan visi lebih bersifat kolegal, namun hal ini tidak senantiasa membenarkan adanya prinsip demokrasi dan pemungutan suara, namun dalam perumusannya visi lebih mengedepankan pendapat dari berbagai macam unsur organisasi yang selanjutnya ditetapkan oleh pimpinan melalui susunan hierarki organisasi³¹. Visi selanjutnya harus terurai dengan baik oleh pemimpin sekolah. Sebab uraian dari visi selanjutnya ditransformasikan ke dalam perencanaan strategi. Uraian yang dihasilkan tersebut akan menjadi partikel yang senantiasa menjadi bagian dari setiap kinerja organisasi³².

Misi organisasi merupakan suatu pernyataan tentang maksud hadirnya organisasi atau pembenaran tentang kehadirannya, *it's reason for existing*. Menurut Ansoff dan Mc Donnel dalam Saiful Sagala Misi sangat penting, sebab suatu perumusan sasaran yang realistik hanya mungkin dilakukan jika terlebih dahulu misi organisasi telah teridentifikasi³³.

b) Analisis Eksternal

Fred R. David menjelaskan bahwa merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses melakukan penelitian dan mengumpulkan serta mengasimilasi informasi eksternal ini terkadang disebut pemindaian lingkungan atau analisis kelembagaan.³⁴ Analisis ini dilakukan untuk menganalisis peluang eksternal dan ancaman eksternal mengacu pada tren dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang

³¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,134

³² J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*..., 84

³³ J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*..., 86-87

³⁴ David, *Strategic Management*. 12

dapat menguntungkan atau merugikan organisasi secara signifikan di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali satu organisasi, sebagai makna kata eksternal itu sendiri. R David menjelaskan salah satunya dilakukan guna menganalisis resesi ekonomi yang terjadi³⁵.

Menurut Etzioni seperti yang dikutip memberikan penjelasan bahwa penyusunan strategi yang dilakukan harus dilandaskan pada persepsi pihak eksternal untuk menilai keberhasilan sekolah, baik dari segi efektifitas ataupun efisiensinya³⁶. Akdon juga membawa memperkuat bahwa hal yang penting dalam perumusan strategi adalah tidak terpisah dan lebih realistis sesuai dengan apa yang terjadi di luar organisasi itu sendiri³⁷. Astin dan Antonio mengemukakan proses assesment external ini dilakukan untuk menghubungkan kondisi sekolah dengan kebutuhan pasar yang tidak dapat diprediksi. Menurut keduanya bukan hanya masalah produk, namun juga berhubungan dengan persoalan aktifitas dan nilai kegiatan sekolah itu sendiri. Salah satu implementasi ini, adalah pelibatan pihak eksternal sebagai observer dan sumber persepsi sebagai sumber serap aspirasi strategi yang akan dipilih³⁸.

c) Analisis Internal

Menurut R. David mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi dalam area fungsional bisnis merupakan aktivitas manajemen strategis yang penting. Organisasi berusaha untuk

³⁵ David, *Strategic Management*. 11

³⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,136

³⁷ Akdon, *Strategic Manajemen*..., 144-145

³⁸ Alexander W. Astin dan Lising Antonio, *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education* (USA: Rowman & Littlefield Publishers, 2012) 140.

mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal. Pada konteks kelembagaan ekonomi, Faktor internal dapat ditentukan dalam beberapa cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, dan melmbandingkannya dengan periode lalu dan rata-rata industri. Berbagai jelnis survei juga dapat dikelmbangkan dan dikelola untuk memeriksa faktor internal seperti moral karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan, dan loyalitas pelanggan³⁹.

Dalam konteks pendidikan Astin dan Antonio memberikan penjelasan analisis internal berhubungan dengan analisis interaksi psikis siswa dan para guru. Proses ini dapat menggambarkan sejauh mana pada tenaga pendidikan dapat bersinergi dalam mencapai tujuan bersama. Sisi psikologi yang dimaksud berhubungan dengan dasar komitmen yang terjadi antar masing-masing sumber daya internal⁴⁰.

Penentuan target strategi harus relalistis dan mampu dicapai, selain itu target merupakan bagian penting dari tujuan umum yang hendak dicapai, agar sekolah memiliki tingkat kekonsistenan dan efektifitas dalam menjalankan fungsi organisasinya. Setiap tingkatan dalam struktural mestinya menunjukkan target yang seirama dengan bagian-bagian bidang lain sehingga organisasi tersebut mampu menunjukkan keseragaman dalam mencapai tujuan belrsama yang hendak dicapai.

d) Perumusan Strategi

Proses ini merupakan pertimbangan alternatif strategi. Pada tahapan ini, seluruh hasil analisis yang dilakukan dipertemukan dan dijadikan dasar

³⁹ David. 12-13

⁴⁰ Astin dan Antonio, *Assessment for Excellence*. 50 dan 264

untuk mengurai masalah dan variasi opsional strategi yang akan dipilih. David menjelaskan bahwa banyak pertimbangan yang dilakukan dalam melaksanakan tahapan ini. Beberapa diantaranya, misalnya melihat pertimbangan objektivitas dan juga finansial. Kedua hal itu menurutnya selalu berseberangan dan menjadi pertimbangan penyusunan alternatif strategi⁴¹.

Jadi, langkah perumusan strategi sebelumnya telah dibahas tentang, perumusan visi dan misi dilanjutkan dengan penentuan tujuan. Usaha untuk menjadikan tujuan dan sasaran tersebut hidup perlu ada kemampuan dalam mengakumulasi seluruh sumber daya organisasi dan menghimpunnya. Kemampuan menghimpun serta menggunakan sumber daya inilah yang sering disebut sebagai strategi organisasi. Strategi sekolah merupakan cara untuk menjelaskan berbagai metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strateginya⁴². Pada tahapan ini seluruh pertimbangan disusun atas dasar efektifitas dan efisiensi.

2. Implementasi Manajemen Strategi

Dalam pandangan F.R. David bawah implementasi strategi meliputi penguatan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.⁴³ Jadi langkah yang dapat menunjukkan apakah formulasi strategi dapat memberikan efek kinerja terhadap organisasi adalah pada

⁴¹ David. 12-13

⁴² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,137.

⁴³ David, *Strategic Management*.6

tahapan implementasi strategi. Melalui tahapan ini pemimpin dan para anggota menterjemahkan berbagai rancangan kerja ke dalam tindakan. Pimpinan yang semula merencanakan kerja organisasi harus merubah menjadi mengerjakan rencana organisasi.

Implementasi strategi sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategi yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategi⁴⁴. Pemimpin lembaga pendidikan mesti mampu menunjukkan perannya sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk merealisasikan program. Sebab tahapan implementasi ini merupakan bagian yang begitu sulit untuk dilaksanakan, sekaligus sebagai tahapan inti yang sangat penting. Sebaik apapun konsep strategi yang diusung tanpa mampu dituangkan dalam kinerja nyata maka tidak ada fungsinya bagi lembaga pendidikan.

Pada konteks pengembangan pendidikan, seorang kepala sekolah dalam tahapan ini dituntut untuk mampu menggerakkan seluruh potensi dan sumber daya lembaga. Selain itu fungsi-fungsi sebagai pimpinan lembaga yang berkaitan dengan dorongan kerja terhadap bawahan juga harus diperhatikan. Sebab jika menginginkan kinerja yang maksimal tentunya juga harus mengedepankan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja optimal. Hasil yang diperoleh baik hasil lulusan, mutu internal pendidikan dan yang lainnya akan berjalan efektif, efisien serta memiliki nilai produktivitas yang berkualitas dan tinggi.

Menurut Daryanto yang dikutip oleh Nur Efendi, menyatakan bahwa peran kepala sekolah untuk menjadikan sekolah yang efektif dan efisien perlu adanya pembagian kinerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi bawahannya.

⁴⁴ Murniati & Usman, N, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan sekolah Menengah Kejuruan*. (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009) 50

Kepemimpinan adalah usaha konstruktif menjadikan lembaga unggul. Melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, sehingga kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan optimal.⁴⁵

Dalam konteks lembaga pendidikan, maka mutu yang digarap adalah proses pembelajaran. Kualitas proses pembelajaran adalah implementasi dari strategi pembelajaran yang diulusng mulai tingkat *leader* hingga tingkat terbawah dalam struktur lembaga pendidikan. Tentunya peran guru dan fasilitas penunjang lainnya perlu sangat dibutuhkan agar tercipta suasana pembelajaran yang kondusif.

Pada tahap implementasi ini, beberapa aktifitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.⁴⁶ Menurut Schender dan Hofer yang dikutip oleh Syaiful Sagala, untuk menilai keefektifan implementasi maka dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, (1) Struktur; siapa yang memiliki tanggung jawab tugas, kepala sekolah bertanggungjawab kepada siapa; (2) Proses bagaimana masing-masing tugas dikerjakan secara personal; (3) Tingkah laku, etika, motivasi disiplin, penghargaan dan seterusnya.⁴⁷

Dari uraian diatas, Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti; (a) Program, dibuat sebagai tindakan orientasi strategi yang telah dibuat

⁴⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 83

⁴⁶ Lederer, Albert L., and Vijay Sethi. "The implementation of strategic information systems planning methodologies." *MIS quarterly* (1988): 445-461.

⁴⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ..., 139

dapat diimplementasikan dalam suatu “tindakan” (action-oriented); (b) Anggaran, anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program; (c) Prosedur, terkadang dikatakan Standard Operating Procedures (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar; (d) Penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka.⁴⁸

3. Evaluasi Manajemen Strategi

Setiap kinerja organisasi berjalan tidak selamanya sesuai dengan rell strategi yang diharapkan. Perlu adanya penilaian dari tingkat ketercapaian mulai dari fase perumusan strategi, hingga proses pelaksanaan bahkan proses penilaian itu sendiri. Penilaian tersebut merupakan bagaian dari evaluasi strategi. Evaluasi dimaksudkan agar pimpinan sekolah mengetahui tingkat ketersesuaian antara rumusan strategi terhadap pelaksanaan hasil ketercapaian terhadap target yang dituju.

Pada kontruksi teoretis umum manajemen strategi sebagaimana dijelaskan oleh David, evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi tunduk pada modifikasi masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas evaluasi strategi mendasar adalah sebagaimana berikut ini,⁴⁹

⁴⁸ Miftahur, Rohman. *Manajemen Strategi Implementasi Nilai-Nilai Pendidikan Multikultural di Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Atas Lampung Tengah*. Disertasi. UIN Raden Intan Lampung, 2022.

⁴⁹ David, *Strategic Management*. 7

- 1) Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Organisasi yang berpuas diri mengalami kematian. Jadi Evaluasi merupakan kegiatan yang sistematis dan periodik, yang di dalamnya berusaha melihat kondisi sebenarnya suatu obyek dibandingkan terhadap kriteria-kriteria yang telah tersusun sebelumnya hingga ditemukan kesimpulan atau pertanyaan yang diajukan. Hal itu dilakukan sebagai bahan pertimbangan dan telaah untuk memperbaiki obyek tersebut. Sedangkan evaluasi strategi dalam manajemen strategik adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (*formulasi*) dan penerapan (*implementasi*) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan⁵⁰.

Menurut Tabrani, evaluasi merupakan proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam sistem kinerja⁵¹. Proses tindakan evaluasi strategi dalam rangka meningkatkan mutu lembaga pendidikan evaluasi bisa dimaknai sebagai pertama, proses yang terus menerus mengiringi berjalannya strategi selama tahap perumusan dan implementasi. *Kedua*, evaluasi selalu terarahkan pada pertanyaan-pertanyaan tertentu untuk menemukan jawaban-jawaban terkait kinerja lembaga pendidikan yang telah dilakukan. *Ketiga*, evaluasi dapat dijadikan alat

⁵⁰ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997), 86

⁵¹ A. Tabrani Rausyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 1999), 6

ukur untuk menentukan keputusan strategis selanjutnya demi meraih peningkatan mutu lembaga.

Tabel 2.1 Proses Manajemen Strategik

Proses Tahapan Manajemen Strategis	
Perumusan strategi	Merancang visi dan misi, Analisa internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memutuskan strategi tertentu/unggulan.
Implementasi strategi	Menetapkan struktur, membuat kebijakan dan program, perwujudan program, dan pemanfaatan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat terlaksana.
Evaluasi strategi	Mengevaluasi faktor eksternal dan faktor internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Dari beberapa pengertian manajemen startegis di atas jika dikaitkan dengan pendidikan maka manajemen strategis dapat menjadi alternatif bagi suatu lembaga pendidikan untuk dapat menghadapi berbagai tantangan akibat perubahan terus menerus dan persaingan serta menghasilkan lulusan (ouput) yang unggul dan kompetiti. Implementasi manajemen strategis pada pendidikan ini bermanfaat untuk menjadi solusi bagi lembaga pendidikan agar dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan. Sebagaimana hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Nur Kholis bahwa perencanaan strategis sangat penting bagi kemampuan sekolah untuk melaksanakan proses pendidikan secara efektif. Dalam perencanaan strategis tersebut terdiri dari berbagai komponen yaitu visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang merupakan tanggung jawab oleh pengelola sekolah untuk dapat mengimplementasikan komponen-komponen tersebut dan memastikan bahwa sekolah memiliki kebijakan yang memfasilitasi pencapaian

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵²

2. Kompetensi Daya Saing

Kajian teori kompetensi dan daya saing mencakup berbagai perspektif, mulai dari definisi dan konsep dasar hingga faktor-faktor yang memengaruhi dan cara meningkatkan kompetensi daya saing. Kajian teori kompetensi dan daya saing memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya kemampuan bersaing dalam pasar yang kompetitif. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi daya saing dan cara meningkatkan kompetensi, entitas dapat meningkatkan posisi dan kinerja mereka dalam pasar.

a. Definisi

Konsepsi daya saing lulusan pendidikan sebenarnya tidak murni berasal dari diskursus ilmu pendidikan, namun dari ilmu ekonomi.⁵³ Daya saing merupakan istilah yang dipakai dan umum dalam diskursus ilmu manajemen ekonomi. Terminologinya dikembangkan dari kontestasi bisnis dalam mengembangkan produknya. Pada awalnya kemunculan istilah ini melahirkan pro-kontra antara kelompok yang mempercayai bahwa fenomena terjadi alur dan dialektis. Pihak yang percaya fenomena berjalan secara alami atau alur, tidak sepekat pada istilah tersebut. Sebaliknya, pihak yang percaya bahwa fenomena terjadi secara dialektis, tentu sepekat tentang adalah daya saing antar pelaku ekonomi.⁵⁴

Secara bahasa, daya saing berdekatan makna dengan istilah bahasa

⁵² Kholis, N, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press. (I, Issue March). Cahaya Intan, 2014), XII

⁵³ Mudrajat Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia Menuju Negara Industri Baru 2030?* (Yogyakarta: ANDI, 2007). 82

⁵⁴ Tomasz Siudek dan Aldona Zawojka, "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research," *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia* 13 (1 April 2014): 91–108

inggris, “*competitiveness*”. Dalam bahasa latinnya, dapat disenadakan dengan “*conpetere*” artinya bisa mencari, menyerang, membidik, dan menginginkan secara bersama-sama. Istilah *competitiveness* dalam dikursus ekonom telah lama ada. Dalam bahasa Indoensia, daya saing yaitu berasal dari kata daya yang berarti kekuatan, dan kata saing adalah mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu dan memiliki keunggulan tertentu. Artinya, daya saing bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.⁵⁵

Dalam daya saing, ada beberapa hal yang menjadi fokus utama diantaranya kompetensi, yaitu keterampilan, kekuatan, pengetahuan, dan sebagainya melalui strategi untuk meningkatkan kualitas dengan mencapai suatu ukuran tertentu, digunakan selera atau kepuasan konsumen menjadi tolak ukur atau patokannya, dan sesuai yang di syaratkan sehingga dapat menarik perhatian pasar (masyarakat).⁵⁶ Karena itulah Arifin menyebut kompetensi sebagai sesuai yang unggul dan unik,⁵⁷ dalam memenangkan persaingan karena memiliki keunggulan dan keunikan. Daya saing juga diidentikan dengan produktivitas sumber daya manusia (SDM) perusahaan dalam menghasilkan tingkat output perusahaan yang diharapkan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan kebutuhan pelanggan.⁵⁸

Secara umum, kompetensi dan daya saing didefinisikan sebagai

⁵⁵ Tumur Sumihardjo, Penyelenggara Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah (Bandung: Fokus Media, 2008), 8

⁵⁶ Maya Wiyatiningsih, Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Swata Miftahul Huda Sukolilo Jabung Kabupaten Malang, (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017), 17

⁵⁷ Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum* (Bandung, Rosada Karya, 2011), 113

⁵⁸ Wiani, N. A. "Konsep Manajemen PAUD Berdaya Saing. aş-şibyān." *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 2.1 (2018): 25-44.

kemampuan organisasi untuk bersaing, baik dalam pasar domestik maupun internasional, dengan menunjukkan keunggulan dalam hal kualitas, biaya, inovasi, dan pelayanan dari sebuah organisasi. Dalam lingkup perusahaan, Daya saing diartikan sebagai perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar.⁵⁹ Daya saing perusahaan ini dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap unsur perusahaan dengan melakukan upaya penciptaan nilai tambah (*value added creation*) berada pada lingkup perusahaan dalam produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau bisa kita sebut keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.⁶⁰

Dari beberapa penjelasan definisi diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kompetensi daya saing adalah kemampuan untuk berkompetisi dengan mengasah keterampilan, meningkatkan kekuatan, dan menambah pengetahuan sehingga dapat lebih unggul dari pesaingnya. Jika konsep ini diimplementasikan dalam dunia pendidikan, mengantarkan pada pemahaman adanya kaitan yang erat antara kompetensi lembaga pendidikan dan daya saingnya. Yakni kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) yang dimiliki (pendidik) dan dihasilkan (siswa/lulusan) lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing lembaga pendidikan.

Hal ini dikarenakan munculnya daya saing lembaga pendidikan, merupakan kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih

⁵⁹ Mudrajat Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia Menuju Negara Industri Baru 2030*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 82.

⁶⁰ Micel A Porter, *Competitive Advantage*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2001), 12

bermakna. Hal ini dapat dilihat dari besarnya minat calon siswa, prestasi yang siswa, dan kualitas lulusan, yang semuanya dipengaruhi oleh kompetensi dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan.⁶¹ Hal ini dapat ditunjukkan dengan kemampuan memperkuat posisi pasarnya, menghubungkan dengan lingkungannya, meningkatkan kinerja tanpa henti, dan menegakkan posisi yang menguntungkan.⁶²

b. Sustainable Competitive Advantage Theory

Meskipun dalam pandangan Krugman bahwa dalam dunia ekonomi tidak ada istilah *competitiveness*, namun adanya kontestasi produk di pasar bersaing secara alami diakui keberadaannya oleh para peneliti dan pakar.⁶³ Dalam pandangan pakar klasik diantaranya, Adam Smith, telah menggagas persaingan alami harga dan produk di pasar, dan David Ricardo yang menggagas persaingan pasar antar negara. Ide ini yang menjadi dasar awal konsepsi *competitiveness* hingga era kontemporer, salah satu tokohnya selain Krugman, adalah Porter yang menyusun gagasan teoretis dan praksis secara rinci.⁶⁴

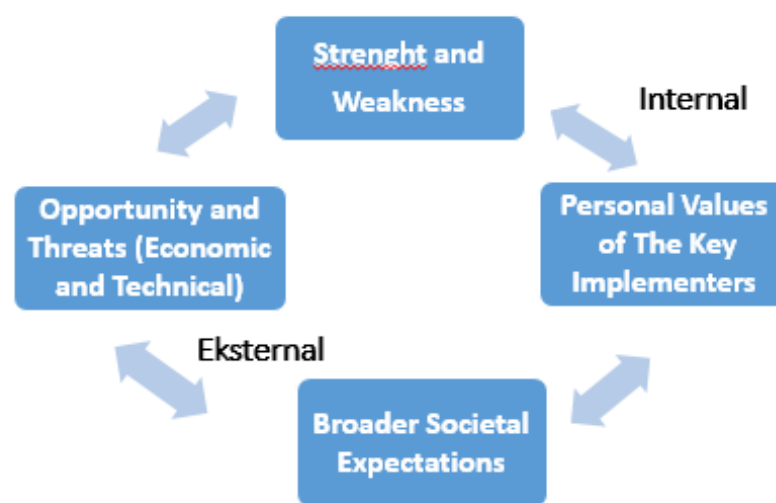
Konsepsi teoretis Porter yang diperkenalkan awal adalah gagasan *competitive advantage theory* dalam bukunya pertama. Teori ini berbicara strategi pengembangan daya saing. Dalam pandangan ada 4 hal dalam dua ruang lingkup yang secara terpadu dapat menjadi basis *competitive advantage strategy*. Keempatnya sebagai berikut;

⁶¹ Mendiknas RI, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republic Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, 53 Journal of Chemical Informan and Modeling (2013), <https://doi.org/10.1017/CBO971107415324.004>.

⁶² Amirudin, Muhamad Faizul. "Hubungan pendidikan dan daya saing bangsa." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 4.1 (2019): 35-48.

⁶³ Paul Krugman, "Competitiveness: A Dangerous Obsession," *Foreign Affairs* 73, no. 2 (1994): 28.

⁶⁴ Siudek dan Zawojka, "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical research.

Gambar 2.3 Dasar Teori Daya Saing (*Porter's Competitive Advantage Theory*)

Berdasarkan gambar di atas, ada empat dasar pengembangan konsepsi daya saing yang terbagi menjadi dua bagian yakni internal dan eksternal. Jadi dalam proses pengembangan daya saing penting untuk menentukan batas-batas apa yang dapat dicapai perusahaan dengan sukses. Caranya, yakni menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, lalu kemudian menghubungkannya dengan tantangan (*threats*) dan kesempatan (*opportunity*). Tujuannya adalah untuk menentukan keunggulan dalam kontestasi yang terjadi. Selain itu, kekuatan dan kelemahan juga harus diikuti oleh nilai-nilai pribadi suatu organisasi sebagai motivasi dan kebutuhan eksekutif struktur. Nilai ini tentu juga didasarkan pada pembacaan pada kebutuhan sosial (*broader societal expectations*) yang tentunya tidak terpisah dengan kontestasi atau kondisi pasar. Proses terpadu yang demikian ini, dianggap oleh Porter sebagai kunci analisis *competitive advantage*⁶⁵.

Di dalam teori persaingan kita mengenal ada suatu teori dari Michael

⁶⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New Ed edition (New York, NY: FREE PRESS, 2004), xxvi.

Porter yang sangat terkenal pada saat menganalisis persaingan atau competition analysis. Teori tersebut sangat terkenal dengan istilah *Porter Five Forces Model*. Intinya sebenarnya Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya mereka terjebak dalam "*competitor oriented*", sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas.

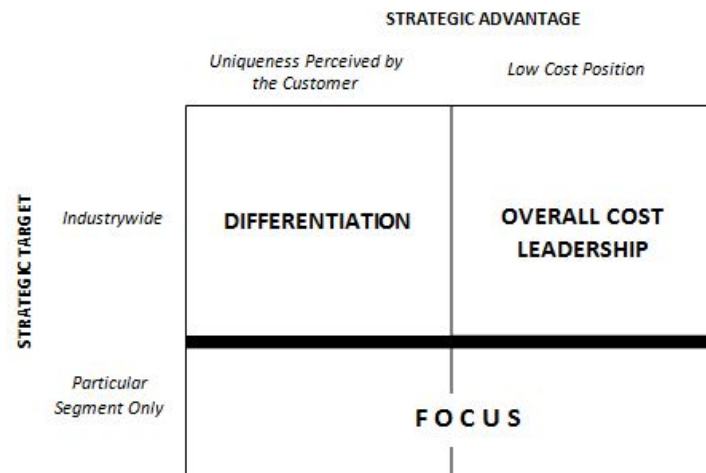
Dalam *five forces* model digambarkan bahwa kita juga bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok atau supplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Dengan demikian, kita harus mengetahui bahwa ada lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri, yaitu: 1) Intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, 2) Ancaman masuk pendatang baru, c) Kekuatan tawar menawar pemasok, d) Kekuatan tawar pembeli, dan e) Ancaman produk pengganti.⁶⁶

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing suatu perusahaan, Michael A. Porter membagi 3 jenis strategi generik sebagai indikator yaitu, keunggulan biaya (*Cost Leadership*), pembedaan produk (*Differentiation*), dan fokus (*focus*).⁶⁷

⁶⁶ *Ibid*

⁶⁷ *Ibid*

Gambar 2.4 Strategi Generik Michael E. Porter



1) Strategi keunggulan biaya (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah, menekankan biaya dalam memproduksi produk yang standar (sama dalam segala aspek) yang ditujukan kepada konsumen agar terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*). Dari sisi pelaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merek, relatif tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Strategi ini bisa dilakukan, jika organisasi atau perusahaan sudah kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi integrasi antar fungsi manajemen yang terkait, memiliki tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). Selain itu, strategi ini dapat dijalankan jika perusahaan memiliki keunggulan di bidang sumber daya perusahaan yaitu, pemasaran produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, keterampilan kerja, serta biaya distribusi dan promosi rendah.

2) Strategi pembedaan produk (*Differentiation*)

Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya. Strategi pembedaan produk, mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya, Misalnya, dengan kemudahan dalam pemakaian, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan keamanan, dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru pesaing.

3) Strategi fokus (*focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama dalam perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Melengkapi hasil kajian dari Michael E. Porter, Dong-Sung Cho, presiden dari *The Institute of Industrial Policy Studies*, Korea Selatan, dalam karya cemerlangnya yang berjudul *Determinan of International Competitiveness: How Can a Developing Country Transform Itself to an Advance Economy?* Teori Daya Saing Dong-Sung Cho menjelaskan bahwa bukannya seberapa banyak tingkat sumber daya yang sekarang dimiliki oleh sebuah negara, tetapi siapa yang bisa

menciptakan sumber daya dan kapan seharusnya sumber daya itu diciptakan.⁶⁸ Dong-Sung Cho kemudian mengembangkan model yang dikenal sebagai model 9 faktor. Beberapa perbedaan antara model berlian yang dikembangkan oleh Porter dibanding dengan model 9 faktor dari Dong-Sung Cho adalah terletak pada keberadaan 4 faktor, yaitu meliputi tenaga kerja, birokrasi dan politisi, kewirausahaan dan manajer, teknisi serta perancang profesional. Juga faktor akses dan kesempatan dalam melakukan sesuatu bagi masyarakat merupakan faktor tidak kalah penting dalam mempertajam daya saing internasional.⁶⁹

Menurut Dedy Mulyasana, ada beberapa pola dalam strategi bersaing, antara lain:⁷⁰

- a. Pola menarik pelanggan (attract customers) dengan cara membangun kepercayaan, menawarkan harga yang lebih kompetitif dengan mutu yang baik.
- b. Menahan tekanan kompetitif (withstand competitive pressures) dengan cara membangun kekuatan pada semua komponen organisasi/lembaga.
- c. Memperkuat posisi organisasi pasar (strengthen an organization's market position) yang dilakukan dengan cara memperkuat jaringan, membangun citra dan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan.
- d. Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*overall lowcost leadership*) dengan fokus strategi pada biaya rendah (*focused low-cost strategy*) yang dilakukan dengan cara menetapkan strategi penyedia biaya terbaik (*best cost provider*)

⁶⁸ Cho, Dong-Sung, Hwy-Chang Moon, and Min-Young Kim. "Characterizing international competitiveness in international business research: A MASI approach to national competitiveness." *Research in International Business and Finance* 22.2 (2008): 175-192.

⁶⁹ Hendra Halwani, *Ekonomi Internasional dan Globalisasi*, Ekonomi Edisi Kedua, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 43-44

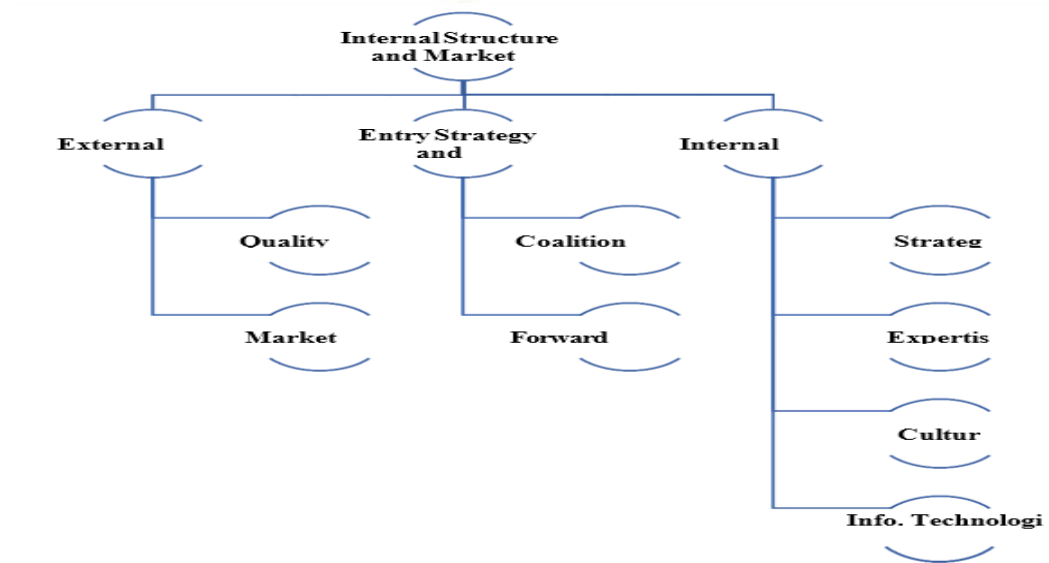
⁷⁰ Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2012)

strategy), menjadi penyedia kebutuhan, memeriksa biaya setiap kegiatan, mengelola biaya lebih rendah, biaya kegiatan ulang untuk mengurangi biaya keseluruhan, potong beberapa aktivitas biaya karena rantai nilai, menetapkan harga dan paket alternatif.

- e. Strategi memperbanyak keragaman pemenuhan kebutuhan konsumen. Hal ini dilakukan dengan menyediakan program atau jurusan yang dibutuhkan oleh pasar. Menyediakan hal baru dalam bentuk rekayasa ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan sebagainya.

Pada praktiknya, implementasi manajemen strategi dengan aspek penciptaan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* dalam dunia pendidikan sebagaimana dikembangkan Mazzarol dan Soutar,⁷¹ dengan strategik yang sifatnya implementatif, baik dengan strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis organisasi, strategi eksternal dalam memetakan peluang dan tantangan bisnis organisasi, dan struktur strategi integrasi dalam dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan bersaing di Perusahaan melalui yaitu tahap formulasi, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Untuk menggambarkan desain gagasannya, lihatlah gambar berikut ini;

⁷¹ Mazzarol dan Soutar, "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions."

Gambar 2. 5 *Sustainable Competitive Advantage for Education*

Model ini dibangun dari adanya keunggulan daya saing berkelanjutan dalam membangun keberhasilan pendidikan dalam pasar internasional diukur dari kemampuan organisasi pendidikan dalam melakukan strategi manajemen untuk dalam penguatan dan pengembangan kompetensi sumber daya internal, yang dikombinasikan dengan kemampuan merespon dan menjawab peluang kebutuhan pasar nasional ditengan tantangan persaingan produk yang berkeunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Dikursus teori *competitive advantage* di dunia pendidikan, merupakan bagian dari upaya pengembangan produk berupa layanan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud tentu adalah *output* proses manajemen pendidikan itu sendiri, yang umumnya diistilahkan sebagai lulusan. Beberapa pakar dalam proses perkembangan lanjutannya, mengarahkan kajian *competitive advantage* sebagai strategi pengembangan daya saing lulusannya. Duffy dan Symbaluk misalnya, menjelaskan bahwa daya saing utama pendidikan adalah lulusan pendidikan itu sendiri. Lulusan pendidikan semestinya

dikembangkan berdasarkan kebutuhan sosial masyarakat.⁷²

Jon-Arild Johannessen dan Bjørn Olsen juga banyak menyinggung *competitive advantage* di dunia pendidikan sebagai upaya penyusunan materi pembelajaran atau pelatihan berdasar pembacaan terhadap realitas. Menurut keduanya, penguatan daya saing perlu diikuti dengan proses manajemen strategis pengetahuan yang akan membentuk dan melahirkan keahlian. Materi dan capaian mestinya terus berkembang sesuai realitas yang terjadi.⁷³ Jadi masuknya *competitive advantage theory* dalam konteks pendidikan pada hakikatnya adalah proses pengembangan daya manusia dalam berkontestasi.

Schuler dan MacMillan menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya dipandang melalui produk profitnya, namun juga keunggulan sumber daya manusia yang dilakukannya. Karena itulah, penguatan daya saing yang paling tepat adalah menjamin mutu produk yang bentuknya adalah kualitas manusianya.⁷⁴

Ada beberapa faktor yang berkaitan erat dengan kuat lemahnya daya saing yang ada di lembaga pendidikan. Menurut Ham & Haydun sebagaimana dikutip oleh Bukhori Alma, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan, yakni: a. Kualitas layanan (*service quality*) b. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) c. Kesadaran diri (*behavioral intentions*).⁷⁵

Adapun pendekatan yang dapat digunakan dalam meraih keunggulan berkelanjutan lembaga pendidikan untuk bisa memiliki daya saing dengan lembaga

⁷² Meghan E. Duffy dan Diane G. Symbaluk, "Sociology Graduate School Requirements and Competitive Advantage," *Canadian Journal of Family and Youth / Le Journal Canadien de Famille et de la Jeunesse* 11, no. 1 (23 Januari 2019): 1–19.

⁷³ Jon-Arild Johannessen dan Bjørn Olsen, "Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training," *International Journal of Information Management* 23, no. 4 (1 Agustus 2003): 277–89.

⁷⁴ Randall S. Schuler dan Ian C. MacMillan, "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices," *Human Resource Management* 23, no. 3 (1984): 241–55.

⁷⁵ uchari Alma, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 99.

pendidikan lain adalah model *Resources-Based View* (RBV).⁷⁶ RBV adalah suatu konsep yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi diseluruh dunia, dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage* bagi suatu perusahaan. Menurut model *Resources-Based View* (RBV), *above-average returns* (keuntungan laba) bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing.⁷⁷

Dalam pandangan RBV, memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas yang akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumberdaya yang paling tepat dan paling baik untuk usaha dan strateginya.⁷⁸

Menurut R. David, pendekatan ini mampu meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memaksimalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal.⁷⁹ Hal ini senada dengan

⁷⁶ Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernelfelt (1984; 1989), Conner (1991), Montgomery (1995), yang dikembangkan dari penrose (1959) dan Richardson (1972). Lihat Mailani, Desi, et al. "Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review." *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies* 4.1 (2024): 1.

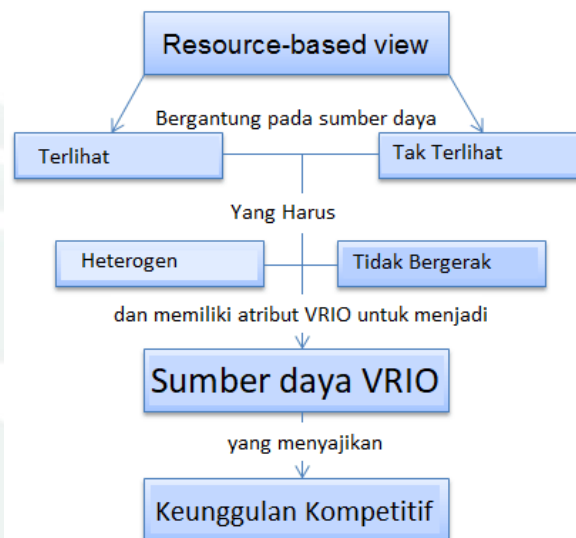
⁷⁷ Hitt, Michael. A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert. E. 2011. *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts* 9ed. USA : South-Western Cengage Learning), 78.

⁷⁸ Muharam, Dani Rahadian. "Penerapan konsep resources-based view (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan." *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 14.1 (2017): 82-95.

⁷⁹ David, R. Fred & David, R. Forest. *Strategic Management Concepts and Cases*, (Fifteenth Edition.

pandangan Barner (2011),⁸⁰ keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (1) Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku; (2) Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya; (3) Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Gambar 2.6. Pendekatan Resource Based View dalam Meraih keunggulan Kompetitif Berkelanjutan



Dari gambar tersebut, bahwa RBV adalah pendekatan yang melihat sumber daya sebagai kunci untuk kinerja perusahaan yang unggul dan berdaya saing. Dalam model RBV, sumber daya diberikan peran utama dalam membantu perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi. Ada dua jenis sumber daya berwujud (seperti benda fisik. Tanah, bangunan, mesin, peralatan dan

England : Pearson Education Limited, 2025), 191

⁸⁰ Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17, pp.99-120

modal – semua aset ini nyata) dan tidak berwujud (seperti Nilai, reputasi merek, merek produk, proses produksi, kekayaan intelektual). Ada dua asumsi penting dari RBV, yakni bahwa sumber daya juga harus heterogen dan tidak bergerak. Asumsi pertama, bahwa keterampilan, kemampuan, dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Sedangkan asumsi kedua bahwa sumber daya perusahaan memiliki komitmen dan tidak bergerak / tidak akan berpindah dari perusahaan ke perusahaan, setidaknya dalam jangka pendek. Karena itu, perusahaan tidak dapat mereplikasi sumber daya saingan dan menerapkan strategi yang sama. Selanjutnya, jika sumber daya menunjukkan atribut VRIO, maka sumber daya akan mengantarkan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan..

VRIO Framework dalam RBV dikembangkan oleh Barney (2007).⁸¹ Kerangka VRIO memiliki empat parameter kunci untuk analisis berbasis sumber daya. Analisis ini dibangun dari sebagai serangkaian pertanyaan terkait *Valueable* (nilai), *Rarity* (langka), *Imitability* (meniru) dan *Organization* (Organisasi). Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan apakah merupakan kekuatan atau kelemahan, sehingga mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

c. Kompetensi Daya Saing Lulusan Pendidikan

Sebagaimana yang disampaikan sebelumnya bahwa proses pengembangan kompetensi daya saing lulusan, adalah upaya penguatan standar sebagai produk unggul (yang dalam hal ini adalah lulusan) untuk dapat berkontestasi dan

⁸¹ Barney, J & D. Clark. 2007. *Resource-Based View Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press

mengembangkan diri. Sehingga, jika ukurannya adalah dunia bisnis, kompetensi daya saing terdiri dari *hard skill* dan *soft skill*. Industri melihat keahlian teknis *hard skills*, dan tentu juga keterampilan *soft skills* pada saat mereka membutuhkan tenaga kerja. Kondisi ini keduanya anggap sebagai titik dimana sebuah perusahaan mencari karyawan yang memiliki kompetensi.⁸²

Jika daya saing disamakan dengan mutu, maka jika merujuk Edward Salis, mutu sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli.⁸³

Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berdaya saing baik, yakni:⁸⁴ Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain); dan kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Oleh sebab itu, daya saing lulusan pendidikan dapat dikatakan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang

⁸² Yahya Buntat dan A. R. Madar, "Elements of Employability Skills among Students," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93 (21 Oktober 2013): 1531–35.

⁸³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), 51-52.

⁸⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Begitu pula dengan Charlels Hoy, dkk menyatakan bahwa *quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction*;⁸⁵

Faktualnya dalam mengukur mutu pendidikan terdapat beberapa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu: a) Hasil akhir pendidikan; b) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap; c) Proses pendidikan; d) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa); dan e) *Raw input* dan lingkungan.⁸⁶

Dilihat dari hasil pendidikan pesantren yaitu output pendidikan yang merupakan kinerja lembaga pendidikan Islam (pesantren) adalah prestasi lembaga pendidikan Islam yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga pesantren. Kinerja lembaga pendidikan pesantren dapat diukur dari kualitas, efektifitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya yang tetap. Apalagi era sekarang ini, manusia-manusia dituntut berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellence*), menjalin hubungan dan kerja sama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*).⁸⁷

Dengan demikian, mutu pendidikan (pesantren) dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik

⁸⁵ Charles Hoy, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15.

⁸⁶ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT. Sindo, 1994), 390.

⁸⁷ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 5-6.

yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu dan unggul dalam prestasi non akademik seperti mempunyai sisi aqidah yang kuat, mempunyai kesopanan yang tinggi, dan lain sebagainya.⁸⁸

Menurut Aang Komariah dan Celpi Triatna *output* sekolah adalah segala sesuatu yang telah dipelajari dan dikuasai berupa ilmu pengetahuan kognitif, keterampilan dan sikap-sikap. Karena fokus dari *output* pendidikan adalah siswa maka yang menjadi *output* dari suatu sekolah adalah siswa yang lulus dengan menguasai berbagai kompetensi, seperti kompetensi nalar, intelektual, agama, sosial-budaya, ekonomi dan politik.⁸⁹ Lembaga pendidikan berperan dalam mempersiapkan siswa untuk menghadapi ujian dan proses kelulusan, memastikan mereka siap melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau memasuki dunia kerja.⁹⁰

Oleh karena itu, manajemen peningkatan kompetensi daya saing lulusan dalam lembaga pendidikan tidak bisa terlepas dari dan dengan konsep manajemen kesiswaan (*input, proses, dan output*).⁹¹ Proses ini dimulai dengan penerimaan peserta didik, yang melibatkan seleksi dan orientasi untuk memastikan bahwa setiap siswa siap memulai perjalanan pendidikan mereka. Selama masa studi, meliputi pengawasan dan bimbingan yang continue, membantu siswa mengatasi hambatan belajar, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai potensi maksimal mereka.⁹²

⁸⁸ Bandingkan dengan pendapat dari Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 53; juga Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 52-53

⁸⁹ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah...* 14

⁹⁰ Ary H. Gunawan, *Administrasi sekolah: (administrasi pendidikan mikro)* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1996). 8

⁹¹ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), 210

⁹² Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008). 118

1) *Input* Pendidikan

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak hanya berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Jadi input pendidikan itu antara lain adalah pimpinan lembaga, pendidik, tenaga kependidikan, siswa, komite, sarana, alat-alat pendidikan, tujuan, kebijakan, materi, metode, media waktu dan lingkungan. Semua itu adalah *input* yang akan mempengaruhi berlangsungnya proses pendidikan.

2) Proses Pendidikan

Proses adalah runtutan perubahan atau peristiwa dalam perubahan sesuatu, berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap kelangsungan proses disebut "*input*", sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.⁹³

3) *Output* Pendidikan

Output pendidikan atau sekolah adalah prestasi sekolah dan prestasi peserta didik yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan pelaksanaan manajemen sekolah. Output sekolah dapat dikategorikan dalam dua kelompok, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Prestasi akademik misalnya, nilai ujian akhir, lomba karya ilmiah, lomba berbagai bidang studi,

⁹³ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.depdiknas.go.id/download>, diunduh tanggal 12 Februari 2024

cara-cara berpikir kritis, krelatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non akademik misalnya, rasa ingin tahu besar, kejujuran, kerja sama, rasa kasih sayang tinggi terhadap selsama, solidaritas tinggi, tolelransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian dan keterampilan.⁹⁴

Di samping itu output sekolah diukur juga dengan kinerja sekolah. Sehingga, secara keseluruhan mencakup seluruh proses kegiatan yang direncanakan dengan sengaja serta pembinaan berkelanjutan terhadap semua peserta didik. Selain itu, juga berkaitan dengan administrasi dan pengelolaan data siswa, termasuk absensi, pencatatan prestasi akademik dan non-akademik, serta perkembangan karakter dan perilaku siswa. Kegiatan ekstrakurikuler dan program pengembangan diri juga menjadi bagian dari manajemen kesiswaan, memberikan kesempatan bagi siswa untuk mengeksplorasi minat dan bakat mereka di luar kurikulum utama.⁹⁵

3. Pesantren dan Kebutuhan Kompetensi SDM Abad 21

a. Pesantren dan Lulusannya

Pesantren adalah “tempat santri”. Santri ini adalah para pelajar yang berdiam untuk menuntut ilmu. Mereka adalah orang yang ingin belajar pada orang yang suci disebut sebagai ulama.⁹⁶ Istilah santri ini berasal dari agama Budha. Namun keberadaannya, dalam perkembangan budaya di Indonesia ini, bukan tempat pembelajaran agama Budha, melainkan sekolah bagi para penuntut Islam yang ingin belajar agama Islam⁹⁷.

⁹⁴ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah...* 12

⁹⁵ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.depdiknas.go.id/download>, diunduh tanggal 12 Pebruari 2024

⁹⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta:LP3S, 1982), 18

⁹⁷ Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan Dan Pembaruan Pendidikan Islam Di Indonesia*, (Jakarta: Renada Media Group, 2009), 61

Kehadiran pesantren seiring dengan harapan masyarakat Islam pada agama Islam itu sendiri. Kebertahanannya selalu dihubungkan dengan pendiriannya yang diinisiasi oleh masyarakat. Tidak heran, jika kebertahanannya sangat kuat. Secara sosiologis tidak terpisah dari perkembangan kondisi budaya dan politik yang terjadi. Dari saking kuatnya, beberapa pakar seperti *Bruinessen* menyebutnya sebagai lembaga pendidikan yang memiliki *great tradition*. Nurcholis Madjid bahkan secara ekstrem mengatakan bahwa jika seandainya tidak ada kolonial, sistem pendidikan di Indonesia akan memakai sistem pendidikan pesantren.⁹⁸

Di dalam sosial historis nusantara, pesantren adalah pewaris sah khazanah intelektual Indonesia terutama dalam khazanah keislaman. Pada abad ketujuh belas dan kedelapan belas ulama pesantren di bumi Nusantara merupakan mata rantai penting dalam jaringan *religio intelektual Internasional*. Ulama Nusantara yang memiliki jaringan ke Timur Tengah, biasanya menuntut ilmu saat mereka pergi haji. Bahkan tidak jarang di antara para ulama Nusantara berhasil mencapai posisi sosial keagamaan terhormat dengan menjadi pengajar di halaqah-halaqah di Masjidil Haram yang saat itu menjadi salah satu pusat intelektualitas Islam dunia.⁹⁹ Terlepas dari pasang surut yang dialami, pada abad kontemporer, posisi itu terus berlanjut yang direpresentasikan oleh tokoh seperti KH Abdurrahman Wahid dan Nurcholis Madjid. Dhofier menjelaskan pesantren sebagai bapak pendidikan di Indonesia¹⁰⁰.

⁹⁸ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan dunia pesantren : membangun dari bawah* (Jakarta: P3M (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), 1985). 3

⁹⁹ Azyumardi Azra, *Renaissans Islam Asia Tenggara: Sejarah, Wacana dan Kekuasaan*, (Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, 1999). Baca juga Azyumardi Azra, *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII dan XVIII*, (Bandung: Mizan, 1994)

¹⁰⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1985). 1

Pesantren merupakan organisasi pendidikan yang berbeda dengan organisasi pendidikan lainnya,¹⁰¹ yang terbentuk dari beberapa unsur, yaitu adanya seorang kyai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning.¹⁰² Unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana dan prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku organisasi di pesantren.¹⁰³ Unsur-unsur pesantren tersebut berkembang dari sederhana hingga variatif, bahkan juga ada pesantren yang memiliki tempat ketrampilan, universitas, gedung perkantoran.¹⁰⁴

Dari semua unsur tersebut, pribadi kyai menempati posisi sentral dengan ilmu dan visinya, sebagai pengasuh (*leader*), pemilik, pengelola dan pengajar kitab kuning sekaligus merangkap imam (pemimpin) pada setiap acara yang digelar di dalam pesantren. Inilah yang distilahkan James C. Scott yang kutip Sukanto yakni model *patron-client relation*,¹⁰⁵ yang oleh Dhofier dijelaskan bahwa kyai merupakan *patron* karena memiliki otoritas dan kekuasaan mutlak dalam mewarnai pendidikan pesantren pada seluruh aspek kehidupan yang berlangsung seumur hidup baik bagi kyai maupun santrinya.¹⁰⁶ Dalam istilah Clifford Geertz diistilahkan dengan *culturalbroker*.¹⁰⁷ Sedangkan, Hiroko Horikoshi menambahkan peran dan fungsi lainnya lagi seorang kyai, yakni *social control* (kontrol sosial) dan *social engineering* (rekayasa sosial).¹⁰⁸

¹⁰¹ Organisasi merupakan suatu unit terkordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Lihat Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009, Ed.III), 169-170

¹⁰² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 44-60.

¹⁰³ M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1995), 14.

¹⁰⁴ Sudjoko Prasodjo, *Profil Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 104-109

¹⁰⁵ Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 78.

¹⁰⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya*,. 129.

¹⁰⁷ Clifford Geertz, dalam "The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker", *CSSH*, Volume II (1959-1960), 228-249, memasukkan peran lain dari Kyai atau ulama yakni sebagai "makelar budaya" (CulturalBroker).

¹⁰⁸ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial di Jawa Barat* (Jakarta: P3M, 2001), 120.

Dalam sejarah pesantren dikenal beberapa model pengelolaan pesantren yaitu : *pertama* pengelolaan pesantren langsung ditangani kyai sebagai pemilik. Model ini merupakan model pengelolaan pesantren yang sangat sederhana, umumnya ditemukan dalam perakteknya pesantren dipulau Jawa. Dalam model ini kyai sebagai penyandang dana dan sekaligus sebagai guru yang memberikan pelajaran dan biasanya pesantren ini merupakan pesantren keluarga dan dikelola secara turun-temurun. *Kedua* pesantren yang ditangani oleh yayasan yang menempatkan kyai sebagai tokoh kharismatik yang diharapkan menarik minat untuk belajar dipesantren milik yayasan. Dalam model ini pihak yayasan sebagai penyandang dana sekaligus sebagai pengelola keuangan sedangkan pengelola pengajaran diserahkan kepada bidang khusus yang dibentuk oleh yayasan. *Ketiga* pesantren yang didirikan oleh seseorang atau keluarga namun pengelolaannya diserahkan pada seorang kyai baik itu pengelolaan pengajaran maupun pengelolaan yang lain.¹⁰⁹

Dalam perkembangan perjalanan pesantren dari unsur-unsur tersebut, kemudian secara garis besar, tipologi pesantren bisa dibedakan paling tidak menjadi tiga jenis,; *salaf*, *'khalafi*, dan *'kombinasi*'.¹¹⁰ Pengkategorisasian pesantren dalam kategori *'salaf*, *'khalafi*, dan *'kombinasi*' pada realitasnya tidak bersifat mutlak, bahkan cenderung kabur karena dalam realitasnya keadaan pesantren yang selalu berkembang. Demikian pula, unsur-unsur pesantren terus bertambah sesuai dengan laju perkembangan sarana-prasarana yang dimilikinya.¹¹¹ Dalam

¹⁰⁹ Syamsudduha, St, *Manajemen Pesantren Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Graha Guru, 2004), 35

¹¹⁰ Tim Departemen agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Direktorat Kelembagaan Agama Islam, 2003), 28 -30

¹¹¹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2006)

perkembangannya, masing-masing tipologi menimbulkan kesalahpahaman, terutama makna tradisional dan modern yang memiliki bias makna terutama dalam hal kemajuan. Tradisional terkesan stagnan, desa, sedangkan modern terkesan maju. Karena itu diperlukan reidentifikasi tipologi pesantren yang empirik, aktual, dan jauh dari kesan mendeskreditkan.

Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama dalam penelitiannya dengan menggunakan teori ahli psikologi organisasi Bruce Tackman, bahwa sebuah organisasi termasuk pesantren akan mengalami tahap-tahap perkembangan yang meliputi *forming*, *storming*, *norming* dan *performing* yang dimodifikasi sesuai perkembangan kelembagaan pesantren. Hasil pemetaan tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa pesantren dapat diklasifikasikan ke dalam klasifikasi A (pesantren ideal), klasifikasi B (pesantren transformatif) dan klasifikasi C (pesantren standar).¹¹²

Pesantren ideal merupakan klasifikasi A adalah pesantren yang telah mencapai kondisi *performing* yaitu telah melampaui *forming*, *storming*, dan *norming*. Tahap *forming* adalah tahapan awal pendirian dan pertumbuhan yaitu ketika prosedur dan aturan main dalam organisasi sedang tumbuh, tetapi belum stabil. *Storming* adalah tahapan perjuangan ketika timbul berbagai macam konflik dalam proses penguatan kelembagaan. *Norming* adalah tahapan setelah melewati *storming*, yang dilanjutkan dengan lahirnya konsensus penataan kelembagaan meliputi peran, struktur, dan norma-norma sebagai pijakan dalam menjalankan roda organisasi guna mencapai tujuannya. Pada tahapan ini, sudah tercipta komitmen organisasi dan kohesi para pengelola dan lingkungannya.

¹¹² Tim Peneliti, *Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama, 2014)

Sedangkan tahapan *performing* adalah ketika suatu organisasi telah cakap dan dapat bekerjasama sehingga organisasi dapat berfungsi optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya. Setiap organ dalam kelembagaan sudah bersikap mandiri dan fungsional satu sama lain. Dengan demikian, tahapan *performing*, dapat diposisikan sebagai organisasi pesantren yang sudah mandiri, dapat memerankan secara optimal peran multi fungsinya dalam bidang sosial pendidikan, dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat, serta menjadi penopang pembangunan nasional.

Eksistensi pesantren sebagai institusi pendidikan tertua di Indonesia yang lahir dari kearifan local (*local-genius*) Nusantara yang tetap bertahan bahkan terus berkembang sampai saat. Data tersebut juga menunjukkan bahwa usia panjang pesantren kiranya sudah cukup menjadi alasan untuk menyatakan bahwa pondok pesantren telah menjadi milik dan berperan dalam dalam membentuk budaya bangsa, dan telah memberikan kontribusi nyata dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.¹¹³ Sehingga, pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki peluang yang sangat besar untuk terus tumbuh dan menjadi lembaga pendidikan ideal bagi masa depan ditengah tengah ekspansi modernisasi pendidikan modern, karena pesantren mampu mengombinasikan antara kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual serta kecerdasan sosial.¹¹⁴

Kondisi ini membuktikan bahwa secara antusias dan konsisten, pesantren mampu menyambut dan mewarnai esensi pembangunan (modernisasi) sekaligus

¹¹³ Tahun 2018 pesantren mengalami peningkatan menjadi 32.201 pesantren dengan jumlah santri 4.311.234. Dokumentasi EMIS Bagian Pelaksanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendidis Kemenag RI, 2018, 2 November 2019

¹¹⁴ Abdul Muis, *Penguatan Manajemen Dan Kepemimpinan Pesantren Dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Alternatif Ideal*, (JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management, Vol. 1 No. 3, Desember 2020), 266-281

mengejawantahkan etos dan misinya.¹¹⁵ Hal ini terjadi karena pesantren memiliki kemampuan untuk *otoregulation* (perubahan internal), sebagaimana dibuktikan dalam lintasan sejarah pesantren dari zaman ke zaman. Kemampuan tersebut dilandasi oleh spirit slogan yang dipegang teguh pesantren, yakni sikap dan semangat dalam memegang hal-hal lama yang baik (*al-Muḥāfaẓah ‘alā al-Qadīm al-Ṣālih*) sebagai cermin menjaga tradisi, sedangkan sikap mengambil hal-hal baru yang lebih baik (*al-‘akhdu bi al-Jadīd al-Aṣlah*) sebagai cermin progresif inovasi untuk beradaptasi dalam modernisasi.¹¹⁶

Dalam hasil penelitian Wagiman, pesantren tidak hanya tumbuh dalam masyarakat untuk melayani berbagai kebutuhan mereka, tetapi juga memiliki peran vital dalam upayanya transmisi dan transfer ilmu-ilmu keislaman, menjaga tradisi, dan reproduksi ulama.¹¹⁷ Peran ini telah lama berlangsung dan bahkan di saat pendidikan modern, sekolah dan madrasah, belum menjamah pelosok pedesaan, pesantren mampu menjadi lembaga pendidikan alternatif bagi masyarakat. Karenanya tidak salah apabila kemudian pesantren diposisikan pula sebagai simbol yang menghubungkan dunia pedesaan dengan dunia luar yang sekarang menapaki revolusi industri 4.0

Sebagai sebuah bagian dari struktur sosial masyarakat di abad 21, eksistensi pesantren tidak bisa dilepaskan dari budaya yang dibentuk, dipertahankan dan dikembangkan ditengah-tengah perubahan dan perkembangan zaman. Maka jika dilihat dari Perspektif teori *struktural fungsional*¹¹⁸ yang digagas oleh Talcott

¹¹⁵ Manfred Zimek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), 75.

¹¹⁶ Mujamil Qamar, *Menggagas Pendidikan Islam* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 9-10.

¹¹⁷ Suprayetno Wagiman, *The Modernization of the Pesantren's Educational System to Meet the Needs of Indonesia Communities*, (Thesis, McGill University, 1997), 92-105

¹¹⁸ *Fungsionalisme Struktural* adalah salah satu paham atau perspektif di dalam sosiologi yang memandang masyarakat sebagai satu sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling

Parsons diketahui bahwa pesantren sebagai bagian dari struktur sosial akan tetap bertahan (*survive*) di masa depan dengan bermodal empat hal yang disebut dengan AGIL.¹¹⁹

Pertama, adaptation (adaptasi), pesantren dan system kehidupannya harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan menyesuaikan lingkungan dengan kebutuhan sumber daya manusia abad 21. *Kedua, goal attainment* (mempunyai tujuan), pesantren harus mampu mendefinisikan kembali visi, misi tujuan yang kan dicapai di masa depan. *Ketiga, integration* (integrasi), pesantren harus mampu mengatur antar hubungan bagian-bagian yang menjadi komponen pesantren dalam mewujudkan strategi pengembangan kelembagaan pesantren dan produk layanannya. *Keempat, latency* (pemeliharaan pola), pesantren harus memperlengkapi, memelihara dan memperbaiki, pola-pola kultural yang menciptakan dan menopang motivasinya dalam menjawab dan beradaptasi dengan perubahan.

Selanjutnya, jika dihubungkan dengan kontribusi nyata dengan perkara kondisi masyarakat yang sudah terbuka dengan teknologi informasi menjadi tantangan dalam mendidik anak. Santri Pesantren sebagai institusi pencetak pemimpin masa depan dan pusat pemberdayaan masyarakat harus mampu mencetak generasi yang memiliki sumber daya yang mapan yang dapat bersaing ketat sesuai kebutuhan masyarakat dan zaman. Diantara kontribusi pesantren nyata sebagai penguat bahwa lulusan pesantren telah dan akan selalu memiliki daya saing,

b. Kompetensi SDM Abad 21

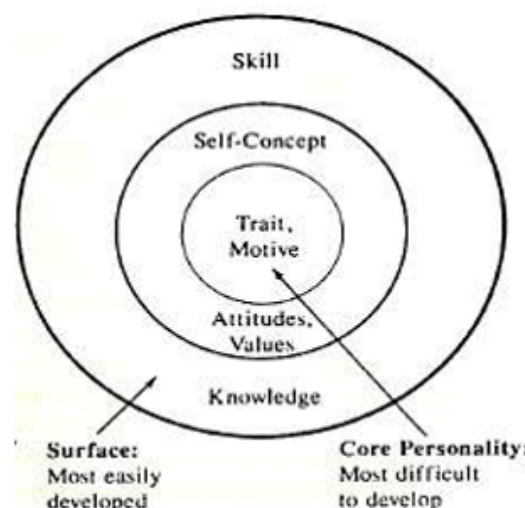
berhubungan satu sama lain dan bagian yang satu tak dapat berfungsi tanpa ada hubungan dengan bagian yang lain

¹¹⁹ George Ritzer dan Goodman J. Doglas, *Teori Sosiologis Modern*, terj. Alimadani (Jakarta: Prenada, 2004), 121..

Lalu, apa yang perlu dilakukan pesantren di era sekarang dengan ketatnya persaingan dan kebutuhan abad 21? Tentu pesantren harus memahami isu strategis yang telah menimpa masyarakat era global industri. Mereka ingin keluar dan mengikuti terjadinya krisis multidimensi yang dialaminya disamping kemampuan untuk bertahan hidup dan membangun kehidupan yang seimbang antar aspek imtaq dan iptek. maka pondok pesantren sebagai agen pembangunan nasional hendaknya berpartisipasi aktif memecahkan masalah tersebut melalui peningkatan kompetensi daya saing pendidikan pesantren.

Dalam pengembangan kompetensi santri di sebuah pesantren, sangatlah tepat jika dilihat dari teori *Iceberg* (model gunung es) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993). Dalam definisi duo Spencer menegaskan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, dan begitu pun sikap berhubungan dengan pengetahuan dan skill. Jadi terminologi kompetensi sebagai mutu sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, sikap dan bahkan keterampilan. Yang demikian inilah yang secara sederhana dapat dilihat bahwa terminologi inilah yang nampaknya menjadi dasar pengistilahan kompetensi sebagai standar dasar lulusan pendidikan pesantren¹²⁰.

Gambar 2.7 Kompetensi Spencer and Spencer.¹²¹



¹²⁰ Lyle M. Spencer and (Newyork, Cheichester Kompetensi”, 3

¹²¹ Spencer dan Spencer.

Superior Performance,
ny Bagus, “Konsep

Berdasarkan gambar di atas dijelaskan bahwa hal yang mendasari terciptanya kompetensi adalah trait dan motive. Keduanya merupakan *core personality* yang ada di setiap manusia. Dari keduanya akan melahirkan tindakan dan nilai, tentu hal demikian dapat sebut sebagai bagian dari *self concept*. Kemudian, *self concept* ini akan dikuatkan oleh *knowledge dan skill*, keduanya dianggap sebagai hal yang ada disebabkan kehendak nilai dan didasar motif. Perpaduan dan puncak dari keduanya ini yang dapat tampak dilihat sebagai kompetensi

Teori ini sangat membantu dalam memahami aspek pengembangan dalam kompetensi tidak hanya tentang apa yang bisa mereka tunjukkan dan lakukan, tetapi juga tentang siapa mereka sebagai santri di era disrupsi ini. Penggunaan teori ini mempertimbangkan aspek yang dikembangkan bukan hanya yang mencakup aspek-aspek yang terlihat dan namun juga aspek yang tidak terlihat. Aspek terlihat meliputi pengetahuan dan keterampilan sebagai kompetensi utama, sedangkan aspek tidak terlihat mencakup watak, motivasi, dan konsep diri sebagai kompetensi

pembeda.¹²²

Lyle Spencer dan Signe Spencer menerangkan dalam karya, “*a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation*”.¹²³ Jadi kompetensi merupakan hal yang mendasar dari sebuah karakter. Dasar tersebut berhubungan dengan asumsi efektifitas dan hal yang paling baik dalam kondisi tertentu. Jadi kompetensi dalam hal ini dapat dianggap sebagai kualitas seseorang dalam hal tertentu. Jadi jika seluruh pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kompetensi memiliki dua dasar yakni dasar pengetahuan dan keterampilan. Yang dalam bahasa lain dapat dijelaskan sebagai *soft dan hard skill*. Disebut sebagai keterampilan apabila keduanya sudah mampu dilaksanakan dalam merespon kondisi atau kewajiban kerja yang dibebankan. Respon inilah yang disebut sebagai sikap. Dari sikap inilah seseorang akan dipahami tingkat kompetensinya.

Ada banyak pakar yang mengembangkan sejumlah ide yang berkaitan dengan konsepsi kompetensi itu sendiri. Salah satunya yang membahas tentang kompetensi adalah Dubois, Rothwell dan tentunya Duo Spencer. Dubois dan Rothwell memberikan penjelasan sederhana tentang kompetensi, keduanya menjelaskan hal yang berhubungan dengan kompetensi adalah, *Always trusted you to do your work well, Gave you immediate feedback on your work, Was incredibly and brutally honest-but in a very positive way dan showed concern for otherswhenn their personal problems affected*.¹²⁴ Maksudnya kompetensi akan memberikan efek

¹²² Ahmad S. Ruky, “Kompetence vs Competency”, diakses 16 Desember 2022, <http://pmsm-indonesia.com/kompetensi-competence-vs-competency-oleh-drachmad-s-rukky>

¹²³ Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (USA: Jhon Wiley & Sons, 1993). 9

¹²⁴ David D. Dubois dan William J. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary*

pada adanya kepercayaan pada dirinya terkait pekerjaannya, adanya respon segera pada kewajiban kerja, inovatif positif, dan memiliki rasa kepedulian. Mc Clelland mengkomparasikan kompetensi dengan intelegensi. Dalam pandangan yang menjelaskan bahwa kompetensi lebih tinggi dari pada intelegensi. Ia lebih kompleks sebab berhubungan dengan mutu kualitas proses.¹²⁵

Teori ini relevan jika dikaitkan dengan kompetensi santri disebuah pesantren tidak terlepas dari adanya proses pendidikan di pesantren yang berlangsung selama 24 jam, baik dalam situasi yang terlihat dan tidak terlihat melalui kegiatan formal, informal dan non formal. Pengasuh dan asatidz bukan hanya mentransfer pengetahuan, melatih ketrampilan, mengutkan nilai, tetapi sekaligus menjadi model atau contoh nyata bagi para santrinya dalam kehidupan sehari-hari. Para santri belajar juga belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin dengan dipandu oleh nilai, norma dan filosofi pesantren.¹²⁶

Nilai-nilai yang diajarkan kyai kepada para santrinya ini telah membangun kepercayaan, komitmen dan loyalitas tinggi terhadap kyai dan pesantren. Rumusan nilai-nilai yang selama ini dikembangkan dalam praktik pendidikan di pesantren disebut panca jiwa karena ada lima jiwa, yakni: (a) jiwa keikhlasan, (2) jiwa kesederhanaan, (3) jiwa kemandirian, (4) jiwa ukhuwah Islamiyah, dan (5) jiwa kebebasan yang bertanggung jawab.¹²⁷ Nilai-nilai tersebut menjadi dasar atau

Performers (California: Davis-Black, 2010). 16

¹²⁵ Mc Clelland, "Testing for competence rather than intelligence", *Journal American Psicologist*, 28, 1-14.

¹²⁶ Abdurrahman Wahid, *Pondok Pesantren Masa Depan*, dalam *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Jakarta: Pustaka Hidayah, 1999), 13

¹²⁷ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2013), 45.

landasan pembentuk dan perubahan budaya pendidikan pesantren dalam hidup pribadi dan maupun berkelompok. Nilai-nilai inilah yang menjadi benteng pertahanan terakhir di tengah gempuran perubahan zaman. Nilai-nilai inilah yang mendefinisikan pesantren sebagai pesantren, bukan madrasah atau sekolah.

Beberapa penelitian juga telah mengurai terkait strategi pengembangan pesantren dalam penguatan layanan pendidikannya, baik dari sisi internal, maupun eksternal pesantren. Pesantren terus menggeliat agar tidak stagnasi dengan terus menghasilkan lulusan yang berdaya saing sesuai kebutuhan masa depan, responsif terhadap tuntutan kebutuhan zaman..¹²⁸ Hal ini tampak dari relevansi penguatan kompetensi santri yang telah dilakukan di suatu pesantren dengan kebutuhan abad 21. Melalui *learning to know* dengan terus belajar, *learning to do* dengan mempraktekkan hasil dari mengaji kitab kuning, *learning to live together* yakni kehidupan sistem asramanya. Sehingga output yang dihasilkan nantinya ialah santri mempunyai kompetensi: kemampuan berfikir kritis dan memecahkan, masalah, berkolaborasi, berkomunikasi,serta kreatif dan inovatif.¹²⁹

Dalam penelitian Sulton dan Husnuridho, dalam kondisi tersebut diatas, pesantren hendaknya memprioritaskan hal-hal terkait peningkatan mutu SDM pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional, pengembangan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren, peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan.¹³⁰ Hal ini selaras dengan maksud dari adanya

¹²⁸ Winda Lestari, *Strategi Meningkatkan Daya Saing Santri*, (Malang, Cv. Literasi Nusantara, 2020).1

¹²⁹ Kabul, Tri Fahad Lukman Hakim, and Ahmad Mubarok. "Relevansi Kurikulum Pondok Pesantren Terhadap Kompetensi Santri Di Abad 21:(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sunan Kalijaga Kabupaten Nganjuk)." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* (2023): 112-124.

¹³⁰ Sulthon, Masyhud dan Khusnuridlo, Moh. , *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 31

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren sebagai landasan hukum yang kuat bagi pengembangan pesantren di Indonesia. Kehadiran regulasi ini harus betul-betul dimanfaatkan oleh pesantren untuk memanfaatkan membuka peluang besar bagi peningkatan kualitas dan peran pesantren dalam berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.

Harapannya, pesantren memiliki berbagai program dan inisiatif untuk memberdayakan pesantren, mulai dari peningkatan ekonomi untuk penguatan kemandirian pesantren, pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan kualitas pendidikan pesantren, penguatan layanan dan program pendidikan di pesantren dalam penguatan daya saing lulusan pesantren, program ramah lingkungan dan ramah anak. Program ini diharapkan juga dapat menjadi solusi bagi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pesantren, sehingga lahir ekonomi pesantren yang meningkat di era baru untuk menjawab keterbatasan sumber daya finansial menuju kemandirian dan kesejahteraan pesantren, menjawab kesenjangan akses terhadap teknologi, dan terputus dari ketergantungan pada bantuan eksternal.

Lebih lanjut, Wakil Menteri Agama RI Zainut Tauhid menilai jihad para santri masa kini semakin berat. Selain kemampuan ilmu keislaman (*tafaqquh fi al-din*), santri juga diharapkan memiliki keluasan cakrawala dalam beragam perspektif keilmuan umum dan literasi digital. Kalau dulu berhadapan dengan penjajahan Belanda, tantangan santri saat ini jauh lebih kompleks. Mereka akan bergelut dengan isu-isu sosial kemasyarakatan, lingkungan, politik, ekonomi, dan kebangsaan yang lebih rumit dibanding dengan masa lalu, termasuk tantangan revolusi industri 4.0. Santri milenial juga harus dapat berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan mampu berkolaborasi. Oleh sebab itu, proses pembelajaran di

pesantren, selain tetap berorientasi *tafaqquh fi al-din*, semestinya juga terus disesuaikan agar selalu relevan dengan perkembangan zaman, tuntutan dunia industri dan dunia usaha, serta potensi kaum milenial dalam penghidupan di masa depan.¹³¹

Jika dulu sejarah Islam telah mencatat rekam jejak kesuksesan para *'ulama* mampu menghasilkan karya-karya orisinal yang menjadi kebanggaan umat Islam. Seperti; al-Imam al-Syafi'i, al-Tabari, al-Ghazali, Ibn Sina, dan lain-lain. Kemampuan yang mereka miliki dan diwariskan pada generasi berikutnya merupakan buah kecakapan dalam *creative thinking*, *critical thinking*, *communication*, dan *collaboration* dalam memecahkan berbagai persoalan kehidupan umat.¹³² Keterampilan tersebut merupakan inti dari kompetensi-kompetensi global yang menjadi agenda besar Kompetensi Abad 21 (21st *Century Skills*) yang diusung di abad 21.

Pondok Pesantren sebagai institusi Islam yang memiliki tanggung jawab dalam melahirkan sumber daya manusia untuk melanjutkan generasi para Ilmuan Muslim diatas. Inilah beberapa isu strategis yang harus diselesaikan dalam berbagai strategi manajemen pendidikan di lingkungan pondok yaitu manajemen perubahan pondok pesantren. Para santri tidak hanya dikuatkan pada aspek hal teknis, melainkan sesuatu yang menjadi fondasi dasar yang mengarah pada keterampilan di abad 21. Kompetensi abad 21 adalah kumpulan keterampilan yang diperlukan bagi peningkatan kapasitas sumberdaya manusia pada

¹³¹ <https://kemenag.go.id/nasional/wamenag-santri-abad-21-harus-melek-literasi-digital-00b1cr>, . Diakses 20 Desember 2024

¹³² Kabul, Tri Fahad Lukman Hakim, and Ahmad Mubarak. "Relevansi Kurikulum Pondok Pesantren Terhadap Kompetensi Santri Di Abad 21:(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sunan Kalijaga Kabupaten Nganjuk)." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* (2023): 112-124.

perkembangan zaman abad 21. Kompetensi abad 21 diwujudkan melalui pendidikan dan pembelajaran abad 21 yang menggabungkan tiga kompetensi abad 21, yakni kemampuan belajar (*learning skills*), kemampuan literasi (*literacy skills*), keterampilan hidup (*life skills*).

Gambar 2.8 Framework Kompetensi Abad 21¹³³



The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), mengelompokkan keterampilan abad ke-21 dalam beberapa framework, yang meliputi Keterampilan Hidup dan Berkarir (*life and career skills*), Keterampilan Belajar dan Berinovasi (*learning and innovation skills*), dan Keterampilan dalam mengakses Teknologi dan Media Informasi (*information, media and technology skills*)¹³⁴.

Sehingga, melalui strategi manajemen tersebut, pondok pesantren diharapkan memiliki target kompetensi output yang diharapkan, yakni; (1) output berupa prestasi pengetahuan akademik-keagamaan (*religious-academic achievement*), (2) output berupa prestasi pengetahuan akademik-umum (*general-academic achievement*), (3) output berupa prestasi dalam hal

¹³³ <https://www.ruangkerja.id/blog/kompetensi-pembelajaran-abad-21>. Diakses 2 Januari 2024

¹³⁴ "OECD.org -OECD," diakses 22 Nopember 2023, <https://www.oecd.org/>.

keterampilan/kecakapan hidup (*life skills achievement*), dan (4) output berupa prestasi dalam bidang non akademik (*non academic achievement*)¹³⁵

1. Prestasi dalam bidang pengetahuan akademik-keagamaan (*religious- academic achievement*) merupakan jati diri dari pesantren dalam kaderisasi ulama. Output ini ditandai dengan kematangan dalam bidang pengetahuan keagamaan, misalnya memiliki akhlaq yang baik (*ahlaqul-karimah*), penguasaan terhadap *nahwu-sorf*-nya, dapat membaca “kitab kuning” secara bagus, dapat membaca Al-Qur'an dengan tartil, menguasai hukum Islam (*Fiqh*) secara baik, memiliki keterampilan berdakwah secara bagus, memiliki wawasan keIslaman secara baik, dan kemampuan keIslaman lainnya secara baik.
2. Prestasi dalam bidang pengetahuan umum (*general-academic achievement*) dalam era global ini ditingkatkan sebagai modal dalam peningkatan kemampuan serta memenangkan persaingan yang ketat dalam era global. Mereka harus menguasai pengetahuan umum dasar seperti matematika, sains, dan bahasa asing secara baik. Untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pengetahuan akademik umum tersebut, pondok *pesantren* dapat mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum (sekolah) dari tingkat dasar sampai level pendidikan tinggi.
3. Prestasi dalam bidang keterampilan/kecakapan hidup (*life skills achievement*) sebagai ciri khas di lingkungan pondok pesantren. Para santri dibekali dengan dengan berbagai keterampilan hidup (*life skills*). Inilah modal dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin ketat ini, arah pendidikan kecakapan hidup (*life skills*), misalnya ada baiknya diajarkan aplikasi

¹³⁵ Sulthon dan Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Prees Sindo 2006), 34-35

komputer, pertanian modern, penulisan buku, metode dan media dakwah modern, kewirausahaan dan keterampilan lainnya, yang pada intinya dapat meningkatkan nilai kompetitif para lulusan pondok pesantren.

4. Sedangkan prestasi dalam bidang non-akademik (*non academic arhizvement*), dapat berwujud kemampuan “*emotional intelligence*” yang tinggi, yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan dalam aplikasi kemampuan akademik keagamaan, kemampuan akademik umum, dan kecakapan hidup yang dimilikinya. Kemampuan tersebut misalnya adalah berupa: rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi yang tinggi terhadap sesama, kedisiplinan, kerajinan, kejujuran, kegigihan, keingintahuan yang tinggi, harga diri, dan dapat bekerjasama secara baik dengan sesama, baik secara koperatif, maupun kolaboratif

UIN

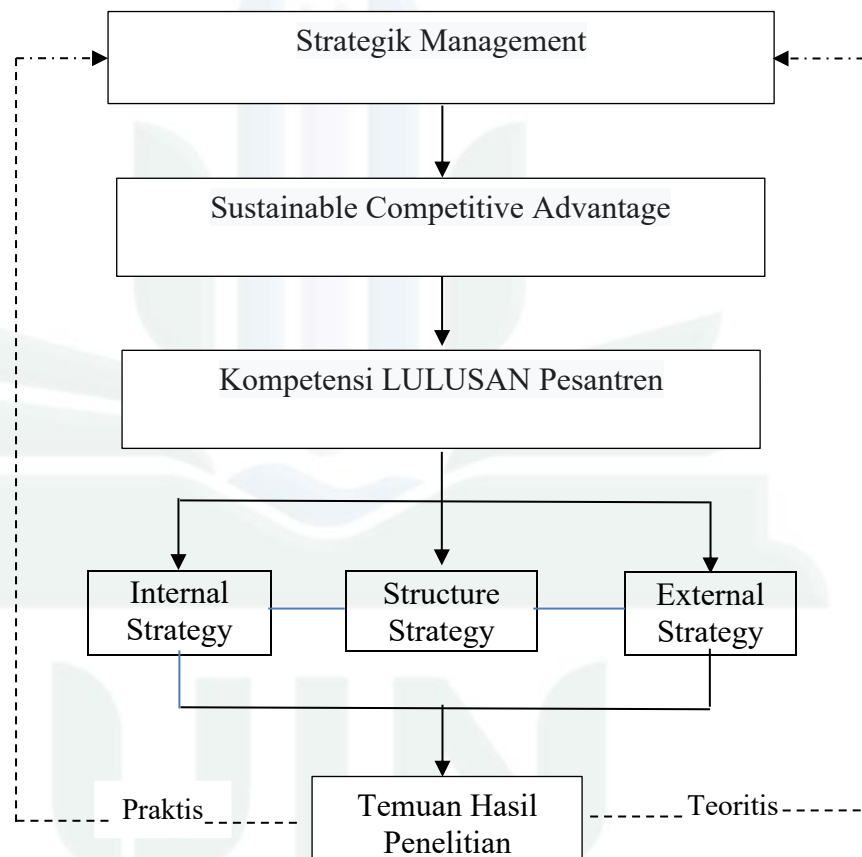
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

C. KERANGKA DESAIN PENELITIAN

Adapun rumusan kerangka konseptual penelitian ini disusun sebagaimana di bawah ini;

Gambar 2.9 Kerangka Konseptual Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*),¹ dilakukan secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial baik individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat. Yakni, penelitian dilakukan di lembaga pendidikan Islam, Pondok Pesantren Miftahul Ulum (PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yakni dengan menghasilkan berupa data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, diarahkan dari latar belakang individu secara utuh (*holistic*) tanpa mengisolasi individu dan organisasinya dalam variabel tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.² Melalui hal tersebut, peneliti akan berusaha untuk menemukan maknanya yang bersifat universal, yang diurutkan dan diarahkan berdasarkan makna-makna yang berasal dari individu-individu yang menjadi subjek penelitian, bukan hanya makna individual²⁰⁷. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mengeksplorasi pemaknaan terkait strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, sebagai pondok pesantren yang menyebut dirinya dengan masih bertahan dengan sistem salafnya namun tetap mengakomodir adanya berbagai kebutuhan dalam membangun daya saing lulusannya di era kekinian.

¹ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada 1998), 22.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif dan R dan D*, (ALFABETA, Bandung, 2009), 9

Paradigma penelitiannya bersifat naturalistik untuk memudahkan peneliti dalam melakukan dan menemukan pemaknaan dari setiap fenomena yang diamati, dengan harapan dapat mengungkap kearifan lokal, kearifan tradisi, dan teori-teori yang muncul dari subjek yang diteliti. Data dikumpulkan oleh peneliti dari latar yang alami (*natural setting*) digunakan sebagai sumber data langsung. Peneliti akan membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir dan melihat objek dan aktifitas orang yang ada di sekelilingnya yang ada di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang dengan cara melakukan wawancara dan sebagainya. Setelah peneliti memasuki objek penelitian atau sering disebut sebagai situasi sosial (atau yang terdiri atas tempat, aktor/pelaku/orang-orang, dan aktivitas di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Peneliti berfikir apa yang akan ditanyakan, (1) setelah berfikir sehingga menemukan apa yang akan di tanyakan, maka peneliti selanjutnya bertanya, pada orang-orang yang dijumpainya pada tempat tersebut (2) Setelah pertanyaan diberikan jawaban, peneliti akan menganalisis apakah pertanyaan yang diberikan itu betul atau tidak (3) Kalau jawaban atas pertanyaan dirasakan betul, maka dibutuhkan kesimpulan (4. Kembali terhadap kesimpulan yang di buat.³

Pendekatan dalam penelitian ini adalah fenomenologis,⁴ dimana peneliti memfokuskan ada pemahaman terhadap data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna tentang fenomena dari strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum

³ Nana Sujana, dkk., Penelitian dan Penilaian Pendidikan, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2004), 53

⁴ Hakikat dari fenomenologis yaitu berupaya untuk melakukan deskripsi pemaknaan umum yang dimiliki oleh sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan suatu konsep atau fenomena. Tujuan utama fenomenologi adalah mereduksi pengalaman individu mengenai fenomena tersebut menjadi deskripsi yang menggambarkan esensi atau intisari universal. John W.Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 10

(PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang. Berbagai data yang dida[atkan di PPMU secara keseluruhan yang berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU akan dikonstruksif untuk kemudian disusun sebagai temuan. Fokus dari penelitiannya adalah mengonstruksi realitas dan memahami maknanya dengan memberikan perhatian yang besar pada proses, peristiwa, dan otentisitas, sehingga yang digunakan adalah orientasi teoretis dengan pendekatan fenomenologis.⁵

B. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian ini terletak di Pondok Pesantren Miftahul Ulum (PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang. Beberapa alasan mengapa peneliti tertarik meneliti di dua pesantren ini. *Pertama*, Pesantren ini menjadi rujukan dan pilihan masyarakat, tidak hanya di level Kabupaten Lumajang, juga di tingkat Propinsi Jawa Timur, dan bahkan santri berasal dari seluruh penjuru nusantara. *Kedua*, pesantren ini mampu mempertahankan eksistensi dan karakteristik ke-salaf-annya ditengah terpaan badai arus disruptif pada masyarakat global masa abad 21. *Ketiga*, pesantren tersebut telah menghasilkan banyak lulusan dengan kompetensi yang kuat dan memiliki ketangguhan bersaing dalam dunia yang semakin kompetitif, yaitu (a) lulusan dengan keluhuran moral dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang ajaran Islam, termasuk kitab kuning dan berbagai disiplin ilmu keagamaan lainnya; (b) lulusan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan zaman; (c) lulusan yang mampu bersaing secara efektif di lingkungan yang kompetitif; (d) lulusan yang memiliki jiwa entrepreneurship dengan kemampuan mampu menangkap dan menciptakan peluang; (d) lulusan yang

⁵ Robert C. Bogdan & Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methodes* (USA: Pearson Education, inc, 2007), 31

memiliki kepedulian yang tinggi terhadap persoalan lingkungan dan sosial masyarakat; (e) lulusan yang memiliki kemampuan untuk terus melakukan pengembangan diri. *Keempat*, Pesantren ini terus mampu membangun kepercayaan dan animo masyarakat, dimana jumlah santrinya yang terus bertambah. *Kelima*, peran, pengaruh, keterlibatan figur kiai atau pengasuh dalam pendidikan, dakwah dan pemberdayaan sosial.

C. KEHADIRAN PENELITI

Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan instrumen kunci (*key instrument*), sehingga kehadiran dan perannya menjadi sangat penting khususnya berkenaan dengan pengumpulan informasi tentang gejala-gejala atau fenomena yang ada di lokasi penelitian, yakni PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Peneliti adalah perencana proses penelitian, pengumpul data, penyaji data, penganalisis data yang didapat dari PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, dan menafsirkan data sedangkan pelaporan hasil penelitian merupakan tugas akhir dari peneliti khususnya yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Saat berada di lapangan, peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dalam berinteraksi dengan *key informan* PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, untuk menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan pada saat peneliti mengumpulkan data. *Pertama*, Peneliti akan melakukan studi/observasi awal ke PPMU Banyuputih Kidul Lumajang sebelum pengajuan dan mendapatkan surat izin penelitian dari kampus UINKHAS untuk dilanjutkan dengan pembuatan proposal penelitian. *Kedua*, pengajuan proposal merupakan langkah berikutnya dengan persetujuan promotor dan co-promotor yang dilanjutkan dengan seminar proposal. Surat ijin penelitian didapatkan setelah peneliti melakukan revisi dan perbaikan atas

saran dan masukan tim penguji yang diterbitkan oleh Pascasarjana UINKHAS Jember. Surat ijin ini merupakan bukti legal formal peneliti untuk melaksanakan penelitian di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. *Ketiga*, proses pengumpulan data dilakukan secara kontinue dan berkala dimulai dari observasi, interview dengan kyai/pengasuh, Pengurus pesantren, kepala unit usaha pesantren dan dewan asatidz berkenaan dengan fokus penelitian, untuk mendukung data yang diperoleh peneliti juga melakukan pengumpulan informasi melalui dokumen-dokumen pesantren yang berkenaan dengan budaya pesantren dan kecakapan hidup santri; (4) mengatur jadwal kunjungan dengan membuat kesepakatan dengan para informan dengan cara silaturahmi dan melakukan konfirmasi kehadiran melalui telepon agar proses pengumpulan data bisa berjalan dengan baik.

Ada beberapa etika yang jadi perhatian dalam penelitian sesuai dengan teorinya Spradley yang menyatakan bahwa; 1) peneliti menjunjung tinggi hak - hak, kepentingan dan senantiasa menghargai privasi informan, 2) peneliti melakukan komunikasi awal dan konfirmasi terlebih dahulu kepada informan sebelum interview, 3) peneliti menjaga kerahasiaan pribadi informan, 4) peneliti berinteraksi dan komunikasi langsung dengan informan terkait hasil penelitian, 6) peneliti memperhatikan dan senantiasa menghargai informasi yang disampaikan oleh informan, 7) peneliti memperhentikan aspek positif dan negatif dari informasi yang disampaikan oleh informan sehingga hasil penelitian tidak memiliki dampak negatif terhadap negatif terhadap obyek penelitian.⁶

⁶ James A Spradley, *Method Ethnography*, Terj. Misbah Zulfa Elizabeth, (Yogyakarta : Tiara Wacana, 1997), 98

D. SUBJEK PENELITIAN

Adapun subyek dari penelitian ini adalah lingkungan internal PPMU Banyuputih Kidul Lumajang yang terdiri dari; kyai/pengasuh, pengurus pesantren, asatidz, lulusan dan alumni. Sedangkan fokus subyek penelitian dalam penelitian ini dititikberatkan pada orang yang dapat menyampaikan informasi tentang strategi pengembangan daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang secara obyektif dan akurat, mulai dari Pengasuh (R. Kh. Husni Zuhri), Ketua Pengurus Pesantren (Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd), Ketua Yayasan (Ust. H. Maksun, MM), Ketua Bidang Pendidikan (Ust. H. Soleh Ardiansyah, S.Pd), dewan asatidz, santri mukim, dan sampai lulusan (Ust. H. Salim Bawafi selaku Presiden Alumni) yang terorganisir dalam IKSABA (Ikatan Santri dan Alumni Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul).

Untuk menentukan subyek penelitian, peneliti menggunakan pendekatan *Purposive*,⁷ yaitu ketika wawancara peneliti menggunakan sample untuk memperoleh informasi yang diinginkan sehingga waktu yang digunakan efektif dan tidak terlalu lama. Penentuan sample didasarkan pada sejauh mana sample terlibat langsung dalam aktivitas strategi pengembangan daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, ini bisa dilihat dari seberapa lama dan keaktifan subyek berada di lingkungan pesantren/obyek penelitian.

Tujuan digunakannya teknik *purposive sampling* dalam penelitian ini adalah : (1) untuk mendapatkan informasi saat melakukan konstruksi hasil penelitian tentang strategi pengembangan daya saing lulusan PPMU Banyuputih

⁷ Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, tidak didasarkan perhitungan statistik, tetapi “tuntasnya” perolehan informasi dengan keragaman variasi yang ada, bukan banyaknya sumber data. Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 16

Kidul Lumajang, (2) menguraikan keunikan hasil temuan penelitian secara terperinci, dan (3) menjadikan seluruh informasi dari infroman sebagai dasar dalam penyusunan hasil akhir penelitian

E. DATA DAN SUMBER DATA

Dalam penelitian kualitatif terdapat tiga macam jenis data. *Pertama*, data berbentuk verbal (hasil wawancara). Kedua, data hasil observasi pengolahan produk dan sumber terkait lainnya. Ketiga, Data dari dokumen-dokumen sesuai fokus penelitian. Peneliti pada proses pengumpulan data terlibat langsung secara aktif yang sering disebut sebagai instrumen kunci yang memiliki karakteristik, sebagaimana disampaikan oleh Guba & Lincoln dalam Moleong yaitu: 1) Responsif, 2) dapat menyesuaikan diri, 3) menekankan keutuhan, 4) mendasarkan diri pada perluasan pengetahuan, 5) memproses data secepatnya, 6) memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan data.⁸

Untuk sumber data, berasal dari;

1. Pengasuh Pesantren (R. KH. Husni Zuhri),
2. Ketua Pengurus Pesantren (Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd),
3. Ketua Yayasan (Ust. H. Maksum, MM),
4. Ketua Yayasan Bidang Pendidikan (Ust. H. Soleh Ardiansyah, S.Pd),
5. Ketua yayasan Bidang Administrasi dan Keuangan (Ust. H. Turmudzi)
6. Asatidz senior (Ustadz Shirajuddin)
7. Santri Mukim (Ustadz Muhaimin)
8. Lulusan dan Alumni (Ust. H. Salim Bawafi selaku Presiden Alumni-IKSABA

⁸ Lexy J Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif , edisi Revisi, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2007) 168-172

(Ikatan Santri dan Alumni Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul)

F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data secara holistik dan integratif, serta memastikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, penelitian ini memakai tiga teknik yang diajukan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu (1) wawancara mendalam (*indepth interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study document*)⁹

Pertama, wawancara mendalam. Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur dengan kategori *in dept interview* yaitu dalam pelaksanaannya lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur,¹⁰ digunakan untuk mendapatkan data dari pengasuh Pesantren sebagai informan kunci. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan, digunakan untuk mendapatkan data dari pengurus, ustadz-ustadzah, kepala asrama santri, alumni Pesantren.

Peneliti dalam pelaksanaan wawancara secara mendalam bertujuan untuk menemukan permasalahan pengembangan kompetensi daya saing lulusan di PPMU secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang

⁹ Robert C Bogdan and Biklen, *Qualitative Research for Education, An Introduction to theory and Methods*. (United States of America : Pearson education, inc. 2007), 74.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 233

dikemukakan oleh informan. Wawancara ini berisi pertanyaan yang dibuat penulis guna membantu menganalisis kesalahan yang dilakukan oleh subjek secara lebih detail.¹¹ Pengulangan wawancara dilakukan untuk mendalami atau mengkonfirmasi informasi¹²

Berikut beberapa gambaran isi pokok yang akan digali dari wawancara adalah

1. Bagaimana konsep kompetensi dan daya saing lulusan?
2. Bagaimana kondisi dan program internal pesantren dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan?
3. Bagaimana kondisi dan program internal pesantren dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan?
4. Bagaimana rumusan strategi pencapaian yang dirumuskan dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan?
5. Bagaimana bentuk layanan pendidikan pesantren bagi santri dalam mengembangkan kompetensi yang relevan dengan abad 21?
6. Apa saja nilai-nilai dan budaya yang dikembangkan pesantren?
7. Apa saja program dan bentuk kegiatan dalam pengembangan sikap, pengetahuan dan keterampilan santri?
8. Sejauh mana pemanfaatan Teknologi Informasi di pesantren?
9. Bagaimana strategi struktur pengembangan kompetensi daya saing lulusan?
10. Bagaimana pelaksanaan monitoring dan evaluasi dari semua kebijakan, strategi dan pelaksanaan program kepesantrenan?

¹¹ Steven, J. Taylor, dan Bogdan, Robert, *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meaning (second edition 2)*. (New York: John Wiley, 1984), 77

¹² Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 136

11. Sejauh mana pelibatan stake holder internal dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan?
12. Dan berbagai pertanyaan lainnya yang dibutuhkan.

Kedua, Observasi Partisipan. Teknik observasi partisipan digunakan oleh peneliti untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara mendalam yang mungkin menurut peneliti data yang diperoleh belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala situasi atau mungkin melenceng atau tidak sesuai. Dalam observasi partisipan, peneliti memanfaatkan buku catatan kecil dan *recorder*. Buku catatan kecil oleh peneliti digunakan untuk mencatat segala sesuatu yang dianggap penting yang ditemui selama observasi di tempat penelitian, sementara alat *recorder* digunakan peneliti untuk merekam kejadian-kejadian yang relevan dengan fokus penelitian yang diteliti. Observasi partisipan dimulai dengan pengamatan deskriptif secara luas di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang untuk memberikan gambaran umum tentang situasi sosial di lokasi penelitian. Selanjutnya, observasi difokuskan pada berbagai bentuk program dan kegiatan pengembangan kompetensi daya saing, baik akademik maupun non-akademik yang ada di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang.

Adapun hal pokok yang diamati dalam penelitian;

1. Arah dan kebijakan Pengasuh dalam pengembangan kompetensi santri
2. Struktur organisasi pesantren dan yayasan (selaku lembaga induk)
3. Program kerja internal kepesantrenan
4. Program kerja eksternal kepesantrenan
5. Program dan kegiatan berkala/periodik pesantren (menyesuaikan jadwal)
6. Kehidupan santri dalam 24 jam

7. Sarana dan prasarana Pesantren
8. Strategi yang digunakan dalam pengembangan lulusan
9. Hal-hal lain yang dianggap perlu sebagai informasi tambahan

Ketiga, Studi Dokumentasi. Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan yang digunakan oleh PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Data itu meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Beberapa dokumen yang diperlukan yang relevan dengan fokus penelitian diantaranya adalah

1. Dokumen profil PPMU,
2. Dokumen struktur organisasi
3. Dokumen program kerja,
4. Dokumen kurikulum,
5. Dokumen data santri,
6. Dokumen data ketenagaan SDM pesantren,
7. Dokumen sarana dan prasarana,
8. Dokumen hasil rapat,
9. dan dokumen data lainnya yang dianggap relevan.

G. ANALISIS DATA

Setelah data terkumpul dari masing-masing fokus dalam penelitian strategi pengembangan daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, peneliti melakukan proses penataan urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola,

kategori dan satuan uraian dasar.¹³ Jadi pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian. Semua data yang dikumpulkan di masing-masing fokus akan dianalisis secara terpisah. Setiap data diinterpretasikan dan dianalisis oleh peneliti secara induktif. Agar peneliti mendapatkan data yang valid, maka analisis data didasarkan pada data yang langsung diperoleh oleh peneliti selama di lapangan dan dilakukan analisis data secara terus menerus semenjak peneliti mulai melaksanakan penelitian.¹⁴

Penelitian ini juga menggunakan deskriptif yang bersifat eksploratif yaitu menggambarkan situasi atau fenomena yang terjadi dalam penelitian strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang.¹⁵ Sehingga akan diketahui fakta-fakta mengenai permasalahan suatu hal tertentu, dan mencoba memecahkan permasalahan yang ada berdasarkan fokus penelitian dan melakukan analisis data-data yang sudah diperoleh oleh peneliti. Secara teknis analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Dalam penelitian kualitatif, analisis data direncanakan dan dilakukan oleh peneliti sebelum terjun ke lapangan, saat observasi awal, observasi lanjutan pada saat peneliti sudah di lapangan dan saat penelitian selesai dilakukan. Analisis data dilakukan dengan cara menyusun data yang diperoleh ke dalam kategori-kategori, kemudian data tersebut dijabarkan ke dalam unit-unit, data yang penting dianalisis, disusun atau disajikan yang sesuai dengan masalah

¹³ Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newbury Park: Sage Publication, 1990), 54

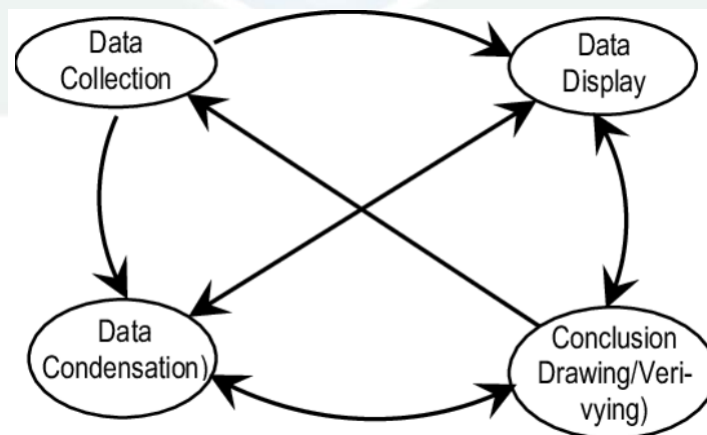
¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2015) 246

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 195.

dan topik penelitian dalam bentuk laporan dan disimpulkan agar laporan penelitian tersebut mudah dipahami oleh pembaca.

2. Selanjutnya, data yang diperoleh oleh peneliti dianalisis dengan langkah-langkah sesuai teori dari Milles, Huberman dan Saldana yaitu data yang diperoleh dianalisis dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Tahap kondensasi data mengacu pada proses pemilihan data (*selecting*), pengerucutan data (*focusing*), penyederhanaan data (*simplifying*), peringkasan data (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).¹⁶

Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif¹⁷



Berdasarkan gambar di atas, peneliti mendesain kerangka penelitian berdasarkan kriteria, bentuk dan jenis penelitian. Hal itu dilakukan agar memudahkan dalam proses analisis. Peneliti dalam analisis data menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman.¹⁸ Dalam aktivitas analisis

¹⁶ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications. 2014), 8-10.

¹⁷ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 10.

¹⁸ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 8-10

data kualitatif, peneliti harus melakukannya secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas, sehingga data terkait strategi internal, strategi eksternal dan strategi struktur dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang sudah benar-benar jenuh. Secara detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data (*Data Colection*)

Pada tahap pengumpulan data ini dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dengan pemaparan data secara rinci dan sistematis terkait strategi internal, strategi eksternal dan strategi struktur dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang setelah dianalisis oleh peneliti dalam format yang telah disiapkan. Namun, data yang disajikan pada tahap ini masih bersifat sementara dan sedang dalam proses pemeriksaan lebih lanjut untuk memastikan keabsahannya. Jika data yang disajikan terbukti benar dan sesuai, maka proses ini dapat dilanjutkan ke tahap penarikan kesimpulan sementara. Sebaliknya, jika data tersebut tidak sesuai, maka kesimpulan belum bisa ditarik dan perlu dilakukan kondensasi data ulang. Dalam kondisi ini, ada kemungkinan untuk mengumpulkan data baru.¹⁹

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Proses ini melibatkan beberapa tahapan, dimulai dengan penyajian data strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang secara terperinci dan sistematis setelah dianalisis sesuai format yang telah ditentukan. Namun, data yang disajikan masih bersifat sementara dan

¹⁹ Miles and Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc, 2014), 21-23

sedang dalam proses verifikasi lebih lanjut untuk memastikan keabsahannya. Jika data yang disajikan terbukti akurat dan sesuai, maka dapat dilanjutkan ke tahap penarikan kesimpulan sementara. Sebaliknya, jika data tersebut tidak sesuai, maka kesimpulan belum dapat ditarik dan perlu dilakukan kondensasi data kembali.

Dalam situasi ini, ada kemungkinan untuk mengumpulkan data baru. Miles dan Huberman²⁰ menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam konteks kondensasi data, proses ini melibatkan seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data dari catatan lapangan serta transkrip penelitian. Langkah pertama adalah seleksi. Dalam tahap ini, peneliti harus selektif dengan menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting dan hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna. Sebagai konsekuensinya, peneliti memutuskan informasi apa yang perlu dikumpulkan dan dianalisis. Informasi yang berkaitan dengan strategi internal, strategi eksternal dan strategi struktur dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang dikumpulkan pada tahap ini. Peneliti mengumpulkan semua informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.²¹

Kedua, Focusing. Proses pemfokusan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang relevan dengan pertanyaan dalam fokus penelitian; strategi internal, strategi eksternal dan

²⁰ Matthew B. Miles, et.all., Qualitative..., 8

²¹ Matthew B. Miles, et.all., Qualitative..., 8.

strategi struktur dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Tahap ini merupakan kelanjutan dari seleksi data. Peneliti membatasi data hanya pada yang sesuai dengan fokus penelitian.²²

Ketiga, Abstracting. Abstraksi adalah upaya untuk membuat rangkuman yang mencakup inti, proses, dan pernyataan-pernyataan penting yang perlu dipertahankan. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, terutama yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data mengenai strategi internal, strategi eksternal dan strategi struktur dalam pengembangan daya saing kompetensi lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang dianggap sudah memadai dan berkualitas baik, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

Keempat, Simplifying dan Transforming. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini kemudian disederhanakan dan diubah dengan berbagai cara, termasuk pengelompokan data ke dalam pola yang lebih luas, seleksi ketat, dan ringkasan atau deskripsi singkat. Selain itu, peneliti menyusun data dari setiap proses dan konteks sosial dalam bentuk tabel.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Catatan digunakan untuk menyajikan data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data direduksi atau diringkas, penyajian ini dilakukan. Setelah data disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan, dan catatan dokumentasi, peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam bentuk refleksi, semua data yang sudah diberi kode dianalisis dan disajikan dalam teks

²² Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 19.

yang sistematis.

4. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Tahapan terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan terkait strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang, kemudian peneliti membuat kesimpulan yang didukung oleh bukti yang kuat yang ditemukan selama tahap pengumpulan data. Kesimpulan ini merupakan jawaban terhadap masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. KEABSAHAN DATA

Dalam melakukan verifikasi keabsahan data hasil penelitian di PPMU Banyuputih Kidul melibatkan teknik verifikasi, dan penerapan teknik verifikasi didasarkan pada kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif: tingkat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).²³

Dalam penelitian ini, peneliti memilih dan menggunakan dua teknik, yaitu: *kredibilitas* dan *dependabilitas*, yang diuraikan sebagai berikut :

1. *Kredibilitas Data*, dilaksanakan dengan cara mengecek data yang diperoleh kata per kata untuk memastikan kesahihan data sesuai dengan obyek yang dikaji. Ada juga beberapa cara yang bisa digunakan untuk menguji data yang diperoleh, seperti : perpanjangan pengamatan, diskusi, analisis data, dan sebagainya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa cara untuk

²³ Y S. Lincoln & E.G.I Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Baverly Hill, CA : SAGE publication, Inc, 1985), 89

menguji kepercayaan data hasil penelitian. (a) Trianggulasi, yaitu mengecek data dari berbagai sumber, teknik dan waktu. atau sering disebut dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Trianggulasi sumber dilakukan dengan mengecek sumber yang berbeda dengan teknik yang sama, seperti meneliti terkait budaya pesantren menurut pengurus pesantren kemudian dibandingkan dengan tanya jawab dengan santri. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi terkait relevan atau tidaknya data yang diperoleh di PPMU Banyuputih Kidul, sehingga didapatkan data yang sudah mencapai kejenuhan karena sudah valid dan relevan. (b), Member Check, yaitu proses pengujian data yang didapat peneliti dari informan atau pemberi informasi untuk memastikan kevalidan data sehingga temuan dan kesimpulan penelitian semakin kredibel. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dideskripsikan dalam bentuk kata yang disajikan dan diinformasikan kepada informan untuk dicek. Proses ini diorientasikan agar hasil data yang diperoleh tidak banyak direduksi oleh peneliti (subyektifitas tinggi). Oleh karena itu pengecekan data yang disajikan harus benar-benar dilakukan oleh narasumber untuk menghindari data yang kurang benar dan tidak relevan, sehingga apabila terdapat data yang dianggap kurang kredibel bisa didiskusikan ulang dengan narasumber. Dalam proses ini, data yang disajikan oleh peneliti kepada narasumber dipastikan bisa dicek kebenarannya secara detail dan mendalam agar data tersebut benar-benar dianggap benar. (c), Penggunaan bahan referensi (*referential Adequacy Checks*), sebagai pendukung terhadap validitas data maka disertakan data berupa foto dan

dokumen yang relevan dengan penelitian.

2. *Dependabilitas data*, dengan cara mengaudit seluruh proses penelitian yang disesuaikan dengan fokus penelitian oleh auditor independen (pembimbing) terhadap seluruh kegiatan peneliti selama proses penelitian. Adapun tujuan dari pengujian ini adalah untuk meminimalisir kelemahan, kekurangan dan memperbaiki kesalahan khususnya saat penyusunan dan perumusan konseptualisasi hasil penelitian. Kreteria ini dipilih oleh peneliti guna untuk menguji proses dan hasil penelitian dengan harapan fokus yang diuji memiliki korelasi antara konteks penelitian, fokus, grand theory, penggunaan metode penelitian, dan hasil penelitian. Sehingga kelayakan penelitian bisa didapatkan dan dependabilitas penelitian tidak diragukan lagi. Dalam proses ini peneliti dibantu sepenuhnya oleh promotor dan co promotor dan reviewer lain yang memiliki kompetensi dan memiliki relevansi.

I. TAHAPAN PENELITIAN

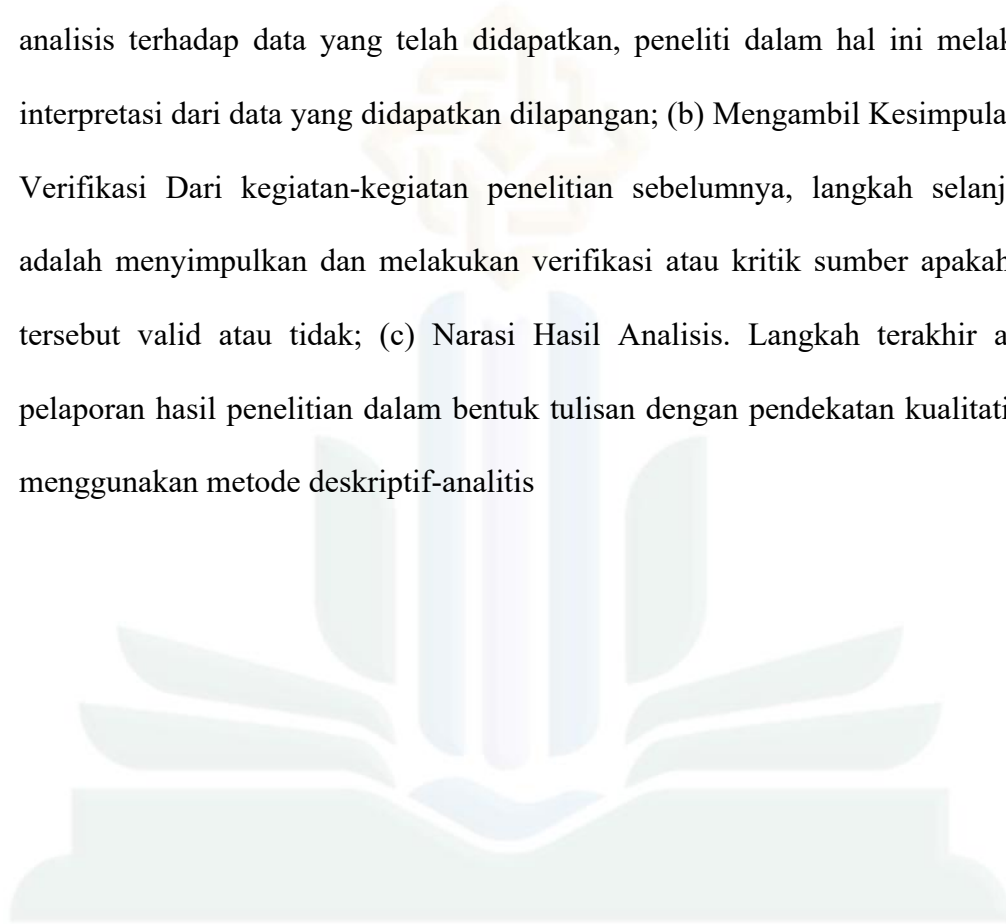
Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini di bagi dalam tiga tahapan, yaitu:

Pertama, tahapan persiapan, yakni: (a) Menyusun rancangan penelitian Penelitian dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan orang-orang/organisasi; (b) Memilih lokasi Penelitian Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang; (c) Mengurus perizinan Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian

dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian (surat ijin penelitian dll); (d) Menjajagi dan melihat keadaan. Proses penjajagan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka penelitalah yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak; (e) Memilih dan memanfaatkan informan Ketika peneliti menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, ada hal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah pengasuh, pengurus yayasan dan pesantren, ustadz/ustadzah, tokoh masyarakat, wali santri, santri dan alumni; (f) Menyiapkan instrumen penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Kedua, tahapan lapangan, yaitu: (a) Memahami dan memasuki lapangan Memahami latar penelitian; latar terbuka; dimana secara terbuka orang berinteraksi sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan; (b) Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data) Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti berperan aktif dalam pengumpulan data melalui sumber data.

Ketiga, tahapan pengolahan data, yaitu: (a) Analisis Data. Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan dilapangan; (b) Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi Dari kegiatan-kegiatan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak; (c) Narasi Hasil Analisis. Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. PAPARAN DATA

Paparan data penelitian pada Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang diperoleh melalui observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, maka deskripsi paparan data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 3, yaitu:

1. Strategi Internal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

a. Penguatan Nilai

Pondok Pesantren Miftahul Ulum (PPMU) Banyuputih Kidul Lumajang PPMU bealamat di Jalan Raya, Dusun Krajan 1, Desa Banyuputih Kidul, Kecamatan. Jatiroto, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67355. Nama Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah “Miftahul Ulum” karena *tafa’ulan wa tabarrukan* (harapan keberkahan) dari pondok pesantren nenek moyangnya, PP Miftahul Ulum Bettet Pamekasan (Pondok pesantren kakek KH. Sirojuddin), PP Miftahul Ulum Panyepen (Pondok pesantren kakek buyut KH. Sirojuddin). K.H Nasruddin) serta nama Madrasah Miftahul Ulum PP Sidogiri, almamater Pondok Pesantren R.KH. Zuhri.

Perjalan sejarah berdirinya PPMU dimulai sejak masa perintisan pada tahun 1932 M/1354 H, 13 tahun sebelum Indonesia merdeka, dibawah pimpinan R.KH. Sirajuddin (1932-1957 M), yang kemudian dibantu oleh KH. Sufyan (1932-1944

M) dan KH. Sonhaji (1944-1957 M), memasuki masa peresmian pesantren dibawah kepemimpinan R. K.H Zuhri (1957-1982 M), masa penguatan kelembagaan dibawah kepemimpinan K.H M. Thayyib Rafi'i (1982-1990 M) dan masa pengembangan kelembagaan dibawah kepemimpinan R. K.H. M. Husni Zuhri (1990 hingga sekarang).¹

Gambar 4.1 Kondisi PPMU Banyuputih Kidul Lumjang



Layaknya lembaga pada umumnya, dalam sejarah panjang kiprahnya yang sudah berumur 93 tahun, PPMU mamapu menjaga dan mempribumisasikan idealisme pendahulunya, semakin mengakar dan tidak tergadaikan oleh pengaruh luar yang sangat kencang dan deras. Sehingga motivasi dan niat utama para pengasuh yang kemudian terpribumisasikan melalui interaksi kehidupan dan dalam proses pendidikan dengan para santri, menjadikan nilai-nilai ini mengakar kuat dan terus terjaga. Mereka dalam aktifitas pendidikan di PPMU, didasari motifasi dan sikap yang timbul dan bergerak dari rasa keterpanggilan dan tanggung jawab terhadap nilai-nilai, filosofi dan budaya yang dikembangkan di PPMU. Landasan nilai di PPMU adalah nilai-nilai ke-Islam-an dalam bingkai Ahlu Sunnah wa al-jamaah. Dalam implementasinya disesuaikan secara harmonis dan akomodatif dengan kultur, tradisi dan budaya lokal serta bangsa Indonesia secara

¹ Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto, Lumajang

umum tanpa harus menafikan prinsip-prinsip dasar pesantren.²

Kondisi sosio historis pesantren menunjukkan bahwa sejak awal berdirinya PPMU memiliki karakter ke-Islam-an yang kuat, yakni sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi muslim yang memahami dan mengamalkan ilmu agama secara mendalam, dan berperan sebagai pusat penyiaran dan dakwah Islam.³ Hal ini juga terlihat niat yang mendasari pendirian PPMU untuk mencari ridha Allah SWT, dengan jalan Ibadah dalam bentuk pengabdian dilembaga pendidikan Islam pesantren. R. KH. Husni selaku Pengasuh PPMU menjelaskan;⁴

“Saya selaku khodim pesantren melanjutkan untuk mewujudkan cita-cita luhur para pendiri dan masyakhil PPMU. Tujuannya tidak lain dan tidak bukan hanya untuk ibadah (untuk mendapatkan ridah Allah SWT), khidmad (mengabdikan), dan ngopeni (melayani) ummat, bangsa dan negara”

Inilah ruh yang mewujud dalam nafas, gerak dan langkah pendidikan PPMU yang terus dijaga sejak awal rintisannya sampai hari ini. Sehingga nilai-nilai ke-Islaman dalam konteks pengembangan pesantren untuk melayani umat (pengembangan kompetensi dan daya saing), merupakan landasan utama. Inilah pondasi dan jati diri serta menjadi kunci yang akan membuka pintu keberhasilan pendidikan pesantren, baik bagi kyai, ustadz, maupun santri.

Kondisi internal ini akan menjadikan PPMU terus bergerak dengan semangat berkompetitif dalam kebaikan di pasar global abad 21, dalam hal memberikan pelayanan yang terbaik tanpa harus mengorbankan jati diri pesantren. Dalam hal menjaga jati diri PPMU, dilakukan strategi pribumisasi nilai dengan menjadikan semua nilai terintegrasi dan mewujud dalam formula seperangkat aturan dan norma yang mengikat di PPMU dalam semua layanan dan kegiatan

² Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto, Lumajang

³ Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang.

⁴ R.KH. Husni Zuhri, wawancara 2 Nopember 2023

kepesantrenan, juga disemua lembaga di lingkungan PPMU. Bentuk konkretnya, adalah pada AD ART, visi dan misi, peraturan, dan tata tertib, kebijakan, stategi, dan program pengembangan sumber daya manusia PPMU Banyuputih Kidul Lumajang yang terus dirancang dan disempurnakan secara berkelanjutan..

Ketua Penguru PPMU menguatkan dawuh pengasuh dengan penuturan:

“Kami terus dimbimbing dan diberikan nasehat dalam setiap kesempatan, bahwa adanya pesantren untuk mendekatkan diri kepada Allah, sehingga apa yang kita lakukan di pesantren merupakan wujud dari ibadah melalui mengabdikan dengan merawat dan membesarkan pada lembaga pesantren. Baik dalam aspek belajar dan mengajar di pesantren, menjadi pengurus, berdakwah, berinteraksi, dan hal-hal lainnya. Inilah yang akan membentuk keyakinan kita akan pertolongan Allah dalam setiap pengabdian kita, sehingga akan mendapatkan hasil dan kesuksesan yang diridhoi Allah SWT.⁵

Gambar 4.2. Wawancara ke Pengasuh PPMU



b. Kurikulum Integratif

PPMU dengan pengalaman kelembagaan yang matang, pondasi kelembagaan yang kuat, dan sumber daya manusia mumpuni, dalam menjalankan fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat, di era sekarang terus berkomitmen menjadi lembaga unggul. Hal ini terlihat dari misi yang menggambarkan tujuan dan upaya yang akan dilakukan untuk mencapai visi

⁵ Ustadz Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Ketua Pengurus PPPMU, 15 Nopember 2023.

pesantren. Yakni “melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah. Hal ini terlihat dari nafas, gerak dan langkah PPMU dalam mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlakul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi.⁶

Ruang gerak PPMU pada awal berdirinya lebih fokus pada bidang dakwah karena memang medan yang dihadapi masyarakat yang buta agama dan penjajah. PPMU belum bersentuhan dengan sistem masyarakat industri dan arus globalisasi, sehingga pesantren juga dikelola secara tradisional. Sementara itu, dengan terjadinya pergeseran paradigma masyarakat yang terus berkembang dan berubah, dimana persinggungan antar tradisi dan budaya yang tidak dapat dihindari dan dampak globalisasi yang kian tak terbendung, maka tradisi pesantren tidak mungkin dapat terus bertahan dengan cara dan sistem yang lama. Dalam situasi seperti itu, pesantren dituntut melakukan pembaharuan dan inovasi.

Pada era kepemimpinan RKH. M.Thoyyib dan KH. Baits, pengelolaan PPMU mulai dibenahi dan ditata secara tertib dan profesional dengan terbentuknya yayasan yang tidak hanya bergerak di bidang pendidikan tetapi juga di bidang sosial dan kesejahteraan. juga. Yayasan tersebut kemudian diberi nama Yayasan Sosial, Pendidikan dan Dakwah Miftahul Ulum (YSPDI-MU). Seiring dengan kebutuhan untuk penguatan layanan pesantren untuk penguatan kompetensi santri, dan tuntutan regulasi, maka R. KH. Husni Z, bersama pengurus menyepakati dan membuat kebijakan strategi untuk mengubah nama yayasan Yayasan Miftahul Ulum (YMU) hadir sebagai lembaga induk untuk manaugi PPMU yang difokuskan pada aspek penguatan religius etik akademik (*tafaqquh fi dдин*) santri.

⁶ <https://mubakid.or.id/visi-misi/>. Diakses 28 Januari 2024

Keberadaan YMU dibina langsung oleh R.KH. Husni Zuhri selaku Pengasuh PPMU, agar dapat menangani dan menguatkan aspek penguatan kelembagaan dan kompetensi santri melalui pendirian kelembagaan baru (formal, non formal, informal), menguatkan kemandirian pesantren, penguatan keuangan melalui lembaga bisnis, penguatan kerjasama dengan berbagai pihak eksternal, dan lain-lain. Yayasan ini mencakup beberapa bidang kegiatan seperti kegiatan sosial ekonomi, kegiatan pendidikan dan kegiatan dakwah. Hal ini terlihat dari dokumentasi struktur YMU.

Di bidang sosial, Yayasan Miftahul Ulum membawahi; Poskestren (Pos Kesehatan Pondok Pesantren), Kelompok Bimbingan Haji dan Umroh (KBIHU), Koperasi dan Unit Bisnis Pondok Pesantren, Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak. Di bidang pendidikan, Yayasan Miftahul Ulum membawahi; pendidikan umum (formal), pendidikan pesantren, dan pendidikan madrasah. Sementara itu, di bidang dakwah, organisasi ini mempunyai dua unit, yaitu Pengurus Tugas Guru (PGT) dan Majlis Taklim.⁷

Dalam pernyataan ketua Yayasan Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang yang mendapatkan amanah sejak 2015 sebagai awal berdirinya yang menjadi lembaga induk dari PPMU.

“ Yayasan ini berdiri atas inisiatif pengasuh untuk merespon kondisi dan tantangan zaman atas kebutuhan lulusan pesantren. Hal-hal yang tidak bisa ditangani pesantren, yang kalau ditangani oleh pesantren akan mengganggu fokus dan sistem pendidikan pesantren yang telah lama berjalan itu akan difasilitasi oleh yayasan. Oleh karena itu, hadirnya yayasan ini bertujuan untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan melakukan akomodasi dan penyesuaian regulasi untuk menjadi lembaga induk dalam pendirian dan pengembangan lembaga pendidikan umum (MI, MTs, MA Miftahul Ulum, dan Kampus), balai latihan kerja, dan lembaga-lembaga lainnya untuk menguatkan layanan dan mewujudkan daya saing lulusan PPMU tanpa mengorbankan esensi, nilai dan

⁷ Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Jatiroto, Lumajang, Tanggal 27 Januari 2024

tujuan dan hal-hal dasar lainnya dalam eksistensi dari lembaga Pondok Pesantren Miftahul Ulum”⁸

Pernyataan ini dikuatkan oleh Presiden/Koordinator Alumni PPMU Banyuputih Kidul Lumajang yang juga merupakan jajaran Rois Syuriah di PCNU Kabupaten Lumajang, dalam merespon hadirnya yayasan selaku lembaga induk yang menaungi PPMU Banyuputih Kidul Lumajang.

“Saya selaku alumni yang dulu juga menjadi ketua pengurus pesantren, dan kemarin juga menjadi tim yang terlibat dalam lahirnya yayasan, memahami bahwa hadirnya Yayasan Miftahul Ulum melalui visinya bertekad untuk menguatkan kualitas mutu lulusan pesantren, yang tidak hanya mampu menjadi imam masjid, memimpin tahlil dan manakib, berperilaku sopan, dan mampu membaca kitab kuning saja, sedangkan mereka buta akan perkembangan dunia luar. Sehingga Yayasan ini gerak langkahnya, secara internal dan eksternal diorientasikan penguatan dan pengembangan kepesantrenan dan daya sing santri ketika mereka berhenti dari pesantren dan berkhidmat di masyarakat di era sekarang yang tidak sama dengan masyarakat di masa lalu.”⁹

Sehingga, Yayasan, dalam konteks ini, berperan sebagai jembatan yang mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan yang didapat santri di pondok pesantren dengan dunia luar, khususnya lembaga-lembaga umum. Sehingga santri dan lulusan PPMU tidak hanya memiliki kompetensi pemahaman yang mendalam tentang agama, tetapi juga terampil dan memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan di berbagai bidang kehidupan.

Dalam kesempatan yang berbeda, ketua pengurus PPMU yang merupakan alumni PPMU yang telah menyelesaikan studi Doktor Bidang Pendidikan Islam Multikultural, dari Universitas Islam Malang, mengatakan bahwa:

“Melalui Yayasan, PPMU sangat terbantuan dalam mewujudkan integrasi program penguatan kompetensi keagamaan dan kompetensi non keagamaan santri, mengupayakan tersedianya sarana dan fasilitas dalam proses pendidikan yang *tafaqquh fi al-dien*, semakin tercipta lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan Islami, dan tersenyelenggara pendidikan integratif yaitu antara aspek penguatan spiritual dan moralitas santri melalui kegiatan

⁸ Ust. Maksum, M.M, (Ketua Yayasan 2015-2023), wawancara 5 Desember 2023

⁹ Ust. Salim Bawafi, (Presiden Alumni PPMU), wawancara 10 Desember 2023

kepesantrenan, aspek kedalaman pengetahuan santri di bidang ilmu agama melalui madrasah diniyah, dan aspek pendidikan umum untuk meningkatkan santri dibidang sains dan teknologi serta bidang-bidang keilmuan lainnya”¹⁰

Yayasan Miftahul Ulum (YMU) hadir sebagai lembaga induk untuk manaugi PPMU yang difokuskan pada aspek penguatan religius etik akademik (*tafaqquh fi ddin*) santri. Keberadaan YMU dibina langsung oleh R.KH. Husni Zuhri selaku Pengasuh PPMU, agar dapat menangani dan menguatkan aspek penguatan kelembagaan dan kompetensi santri melalui pendirian kelembagaan baru (formal, non formal, informal), menguatkan kemandirian pesantren, penguatan keuangan melalui lembaga bisnis, penguatan kerjasama dengan berbagai pihak eksternal, dan lain-lain.

Yayasan ini mencakup beberapa bidang kegiatan seperti kegiatan sosial ekonomi, kegiatan pendidikan dan kegiatan dakwah. Hal ini terlihat dari dokumentasi struktur YMU. Di bidang sosial, Yayasan Miftahul Ulum membawahi; Poskestren (Pos Kesehatan Pondok Pesantren), Kelompok Bimbingan Haji dan Umroh (KBIHU), Koperasi dan Unit Bisnis Pondok Pesantren, Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak. Di bidang pendidikan, Yayasan Miftahul Ulum membawahi; pendidikan umum (formal), pendidikan pesantren, dan pendidikan madrasah. Sementara itu, di bidang dakwah, organisasi ini mempunyai dua unit, yaitu Pengurus Tugas Guru (PGT) dan Majelis Taklim.¹¹

Menurut Ketua Yayasan dalam bidang pendidikan yang juga merupakan alumni PPMU yang telah menjadi muballig kondang, dalam merespon dan menjelaskan terobosan-terobosan program dan layanan yang ada di PPMU,:

“PPMU selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas layanan demi

¹⁰ Ust. Dr. Zainuddin, M.Pd, wawancara 5 Januari 2024

¹¹ Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Jatiroto, Lumajang, Tanggal 27 Januari 2024

terwujudkan santri dan lulusan yang bermutu dan berkualitas, dengan berlandaskan haluan dan diktum *Al-Mufadhah 'ala al-Qadim al-Shalih wa al-Jadid al-Ashlah*". (Melestarikan nilai-nilai lama yang baik dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik).¹²

Gambar 4.3. Bersama Pengurus Yayasan Miftahul Ulum



c. Penguatan Keahlian Santri

Lahirnya lulusan PPMU yang berdaya saing juga bisa dipahami dari apa yang dikerjakan santri selama berada di dalam pesantren. Kegiatan kesartrian terbagi menjadi dua jenis kegiatan yaitu kegiatan ma'hadiyah dan kegiatan madrasah. Kegiatan ma'hadiyah merupakan kegiatan yang wajib diikuti oleh santri pesantren. Tanpa terkecuali, seluruh santri yang tinggal di pesantren wajib mengikuti kegiatan Ma'hadiyah. Sementara itu, program Madrasah merupakan suatu program kegiatan yang berkaitan dengan kajian pendidikan agama di MADIN dan kajian pendidikan umum (MI, MT, MA, Kampus),¹³

Berikut ini tabel aktivitas sehari-hari santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul selama 24 jam.

¹² Ust. K.H. Sholeh Ardiansyah, wawancara 5 Januari 2024

¹³ Hasil Observasi 2 Januari 2024

Tabel 4.1 Jadwal Aktivitas Harian Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul

No	Waktu/Jam	Aktifitas	Keterangan
1	03.30-04.00	Sholat Malam	Santri
2	04.00-04.30	Shalat subuh berjamaah	Santri
3	04.30-05.30	Al-Quran dan Pengajian Kitab Kuning	Santri
4	05.30-07.00	Piket kamar/pondok, mandi, sarapan	Santri
5	07.00-09.30	Madrasah diniyah	Santri
6	09.30-10.00	Istirahat	Santri
7	10.00-12.00	Madrasah Formal	Santri
8	12.00-12.30	Shalat zuhur berjamaah	Santri
9	12.30-13.00	Istirahat, makan siang	Santri
10	13.00-14.30	Madrasah Formal	Santri
11	14.30-15.00	Istirahat	Santri
12	15.00-15.30	Shalat asyar berjamaah	Santri
13	15.30-17.00	Kajian Kitab Kuning	Santri
14	17.00-18.00	Mandi dan persiapan jamaah magrib Santri	Santri
15	18.00-18.30	Shalat maghrib berjamaah	Santri
16	18.30-19.30	Madrasah Al-Quran	Santri
17	19.30-20.00	Shalat Isya berjamaah	Santri
18	20.00-22.00	Kegiatan pondok	Sesuai jadwal
19	22.00-03.30	Istirahat malam	Santri

Dari tabel di atas, dapat diambil; sebuah kesimpulan bahwa aktivitas santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul dari bangun tidur sampai tidur kembali penuh dengan kegiatan pembelajaran dan kegiatan pengembangan diri santri. Dalam aktifitas pada Madrasah diniyah di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul terdiri dari madrasah awaliyah (tingkat dasar), wustha (tingkat menengah pertama) dan Ulya (menengah atas). Pelaksanaan madrasah diniyah di pondok Miftahul Ulum dilaksanakan secara fleksibel dan disesuaikan dengan situasi, kondisi dan budaya yang menjadi ke khasan pesantren Miftahul ulum, seperti: kurikulum, waktu pembelajaran, seragam (memakai Jubah) dan kegiatan-kegiatan penunjang lainnya.

Sedangkan Madrasah Umum (MI, MTs, dan MA serta IAIMU) dilaksanakan sehabis pembelajaran madrasah diniyah sekitar pukul 10.00 sampai siang. Dalam pembelajaran ini kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama RI dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. Untuk Madrasah Aliyah sejak tahun 2021 telah mengembangkan program baru menjadi madrasah keterampilan.

Dalam upaya meningkatkan mutu kegiatan pembelajaran di madrasah formal berbagai fasilitas penunjang sudah disiapkan seperti ; laborototium MIPA, Lab. Bahasa, Lab. Komputer dan BLK. Sedangkan kegiatan pengembangan diri (sesuai minat dan bakat) yang juga dioreintasikan untuk penguatan ma'hadiyah dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu. Seperti malam selasa dan malam. Kegiatan ini meliputi : kegiatan seni, pengembangan kitab kuning, bahtsul masail, dan pengembangan keterampilan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan bakat dan minat para santri. Juga untuk memperdalam pemahaman para santri pada bidang-bidang tertentu.

Tabel 4.2 Jadwal Aktivitas Mingguan Santri Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul

No	Hari	Aktifitas	Keterangan
1	Minggu, Senin, Rabu	Gamus	Seluruh santri
		Murajaah Diniyah	Seluruh santri
		Belajar malam	Seluruh santri
2	Selasa	Qiroah dan pidato	Seluruh santri
3	Kamis	Gerak Bathin	Seluruh santri
4	Sabtu	Albanjari dan kegiatan lain	Sesuai minat

Pengembangan pesantren PPMU dalam meningkatkan daya saing lulusannya juga memperhatikan dengan serius dalam aspek penguatan layanan peningkatan hard skill dan soft skill bagi santri. Dalam penuturan pengurus PPMU, selain aspek pelayanan, beliau selaku pengasuh juga menekankan pada proses

pendidikan santri harus memperhatikan kebutuhan wali santri, bakat dan minat santri:¹⁴

“Pelaksanaan pendidikan di pesantren harus memikirkan potensi, bakat dan minat santri. Dalam hal ini pesantren sebagaimana arahan pengasuh telah menambah program pesantren al-Quran, Pesantren Tahfid, dan program-program lain yang berkaitan dengan takhasus keilmuan bagi santri”

Dengan keseriusan dalam penanganan pendidikan di pesantren, telah menuai berbagai prestasi santri, seperti santri kemampuan membaca dan memahami al-Quran, mampu menghafal Al-Quran, Hafal kitab-kitab Kuning, kemampuan ilmu alat anhwu dan shorof, hafal alfiyah ibn malik, kemampuan membaca kitab kuning, dan berbagai prestasi lainnya. Menyikapi ini, dalam keterangan pengurus PPPMU:¹⁵

“Dalam rangka menguatkan motivasi belajar santri, pengasuh juga meminta pesantren agar memberikan penghargaan kepada santri yang berprestasi, salah satu memfasilitasi santri untuk studi lanjut di Al-Azhar Kairo. Tidak hanya itu, pengasuh telah memberikan beasiswa secara pribadi kepada santri yang hafal A-Quran untuk studi lanjut di Al-Azhar kairo. Dan hari ini sudah ada 16 santri PPMU yang studi lanjut di Al-Azhar Kairo”

Selain itu, salah satu upaya yang dilakukan oleh, pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul adalah mengembangkan budaya berorganisasi santri sebagai wadah pembelajaran pengembangan kapasitas keilmuan dan keterampilan sesuai dengan keinginan santri, ada beberapa organisasi santri yang sampai saat ini eksis di pesantren Miftahul Ulum yaitu : Gamus (Gabungan Musyawarah Santri), Jamqur (Jamiyah Al-Qurra’), Jamub (Jamiyah al-muballigin), LMD (Lajnah Murajaah Diniyah), MATHLA” (Majma’ Thathwir al-Lughah al-ajnabiyah), LFMU (Lajnah Falakiyah Miftahul Ulum), el-IHSAN (Lembaga Informasi dan Dirosah Santri), LTK (Lajnah Thafidz al-Kutub), GSM (Group Sholawat al-Mawaddah), dan

¹⁴ Ust. Dr. H. Zainuddin, wawancara 3 Desember 2023

¹⁵ Ust. Dr. H. Zainuddin, wawancara 3 Desember 2023

KISWAH (Kajian Islam Ahlussunnah Wal Jamaah).

Dalam upaya peningkatan kualitas santri dalam hal kepemimpinan, pesantren Miftahul Ulum Banyuputih kidul telah menetapkan suatu program berupa kegiatan pelatihan kepemimpinan santri dalam organisasi alumni. Sebagaimana disampaikan oleh Ustadz Imam Turmudzi,

“bahwa dalam rangka menyiapkan santri menjadi seorang pemimpin di masyarakat santri juga perlu dilatih. Kegiatan ini dilakukan oleh pesantren sebagai upaya mendidik karakter santri untuk menjadi seorang pemimpin. Dengan harapan para santri memiliki skill/kecakapan tentang kepemimpinan.”

Kebijakan ini merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh tim perumus kurikulum yang di bentuk oleh kiai, dalam rangka meningkatkan kemampuan skill santri. Dengan penerapan kurikulum pesantren terpadu dan terintegrasi, sehingga kurikulum yang diterapkan dapat menghasilkan dan menjadi bekal santri setelah kembali ke masyarakat.

d. Penguatan Kultur Pesantren

Untuk mendukung keberhasilan pendidikan formal, informal dan nonformal, PPMU melakukan penguatan karakter dan kepribadian santri agar semua pengetahuan yang di dapat berbuah pada kebaikan dan mendekatkan diri pada masyarakat dan sang pencipta. Hal ini disampaikan oleh Ketua Pengurus PPMU:

“Selain menanamkan dan mengintegrasikan dalam setiap kegiatan pendidikan, juga perlu membiasakan dan menauladankan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Kemampuan tersebut misalnya adalah berupa: kemandirian, tolong menolong, toleransi yang tinggi terhadap sesama, kedisiplinan, kerajinan, kejujuran, kegigihan, keingintahuan yang tinggi, harga diri, dan dapat bekerjasama secara baik dengan sesama, baik secara koperatif, maupun kolaboratif”¹⁶

Sebagai sebuah bagian dari struktur sosial masyarakat, eksistensi pesantren

¹⁶ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.PdI, Ketua Pengurus PPMU, Wawancara tanggal 12 Januari 2024.

tidak bisa dilepaskan dari budaya yang dibentuk, dipertahankan dan dikembangkan ditengah-tengah perubahan dan perkembangan zaman. PPMU banyuputih kidul membangun nilai-nilai budayanya atas dasar dan landasan yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadist serta literatur-literatur Islam klasik melalui pembelajaran kitab kuning yang terwujud dalam interaksi intern elemen-elemen pesantren, khususnya para santri sebagai pandangan hidupnya yang ada pada diri santri sebagai bagian utuh dari PPMU. Hal ini menjadi maklum, karena pada hakikatnya, proses pembelajaran di lingkungan pesantren bukanlah sekedar penguasaan ilmu-ilmu keagamaan melainkan juga proses pembentukan pandangan hidup dan perilaku santri itu nantinya setelah kembali dari pondok pesantren ke dalam kehidupan masyarakat. Inilah yang disampaikan Ketua Pengurus PPMU:

“Tinggal dipesantren bukan hanya sekedar mencari ilmu, tetapi juga belajar kehidupan dan akhlak, agar nanti mereka saat pulang kemasyarakat yang berwarna warni dari model qori' sampai model qora', para santri mampu menjadi manusia yang bermartabat dan bermanfaat bukan menjadi penyakit masyarakat”¹⁷

Sebagaimana ungkapan, tidak semua kebiasaan itu baik, tapi sesuatu yang baik harus dibiasakan. Maka nilai yang baik akan selalu ditumbuhkembangkan di lingkungan PPMU agar kemudian menjadi sebuah pembiasaan dan keteladanan untuk diimplementasikannya semua santri dalam kehidupan sehari-hari yang kemudian melahirkan budaya pondok pesantren. Budaya PPMU terbangun dalam kurun waktu yang lama dan panjang serta akan menjadi motivasi munculnya kesadaran seluruh komponen pesantren sehingga akan lahir sikap dan perilaku positif yang harmonis di lingkungan Pondok Pesantren

¹⁷ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 22 Pebruari 2024

Budaya organisasi PPMU Banyuputih Kidul dapat dipahami dari dua aspek. *Pertama*, aspek yang tampak kasat mata (*tangible*), dapat diamati dan diukur seperti: Struktur Organisasi di Pesantren, Visi dan Misi Pesantren, Peraturan Pesantren, bahasa (komunikasi), bangunan (bisa berupa bangunan dalam pesantren, tempat ibadah dan sebagainya), serta pakaian dan kesenian. Kedua, aspek yang tidak tampak (*Intangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai, seperti nilai-nilai yang termaktub motto pendidikan pesantren, nilai-nilai pesantren.¹⁸

Lebih lanjut, Ketua penguru PPMU ini menyampaikan bahwa diantara nilai-nilai budaya yang dikembangkan di PPMU.¹⁹ *Pertama*, Ikhlas. Sejak awal menginjakankan diri dan berkeinginan untuk hidup dan menuntut ilmu, para santri sudah ditekan kan untuk menancapkan diri dalam hatinya bahwa tujuannya adalah untuk *Lillahi ta'ala*. Artinya dalam kehidupan di PPMU harus dijalani dengan ikhlas untuk mendapatkan ridah Allah SWT.

“Sejak awal mondok sudah diajari keikhlasan, dengan modal ini insyaAllah akan terasa ringan segala kelelahan dalam menuntut ilmu, segala perasaan tidak kerasan di pesantren dan dalam menjalan segala peraturan yang ada di PPMU. Selain itu, semua kegiatan rutinitas kegiatan dan kehidupan pesantren serta tata tertib pondok jika dilaksanakan dengan dilandasi ikhlas tanpa keterpaksaan akan mengantarkan pada mendapatkan ilmu yang bermanfaat dan keberkahan.”

Kedua. Jiwa kesederhanaan. Para santri PPMU dalam kehidupan pesantren dibiasakan hidup dengan penuh kesederhaana. Dimulai dengan melalui cara hidup mereka sehari-hari dari mulai hal makan, tempat tidur, dan pakaian.

“santri itu bermacam-macam latar belakang keluarga, namun ketiga di PPMU mereka kita biasakan untuk membangun kesederhanaan dalam menjalani kehidupan pesantren agar kelak menjadi bekal mereka saat

¹⁸ Hasil wawancara dengan KH. Husni, tanggal 24 Pebruari 2024 dan observasi tanggal 24 dan 28 Maret 2024

¹⁹ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 22 Pebruari 2024

mereka kembali ke masyarakat. Kesederhanaan itu akan melatih sifat Zuhud santri”

Hasil observasi menunjukkan bahwa santri tinggal sederhana di asrama-asrama sederhana, hanya merupakan bilik-bilik sederhana hanya ada lemari-lemari kecil tempat menyimpan buku/kitab dan menyimpan pakaian. Fasilitas asrama semua sama, tidak mengenal latar belakang santri waktu di rumah, yang kaya dan miskin sama. Untuk tempat istirahat melepas lelah, santri sudah terbiasa menggunakan teras asrama atau madrasah yang ada.²⁰

Gambar 4.4 Kehidupan Kebersamaan Santri PPMU.



Ketiga, Jiwa kemandirian. Ketika santri dipasrahkan oleh walinya kepada pengasuh dan kemudian secara formal mendaftar pada pengurus PPMU, maka sejak saat itu santri akan mulai belajar untuk tidak tergantung kepada orang tuanya. “kemandirian (*i’timād ‘ala al nafs*) bagi seorang santri adalah sebuah keharusan. Kehidupan santri yang jauh dari orang tua mengharuskan dirinya harus mampu hidup mandiri sebagai proses pendewasaan dan membiasakan dirinya mampu menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri”

²⁰ Hasil Observasi, 22 Pebruari 2024.

Gambar 4.5 Halaqah Halaqah kecil Santri PPMU



Hasil observasi menunjukkan bahwa kemandirian santri PPMU termanifestasi dari kegiatan mencuci baju, menyiapkan keperluan belajar seperti seragam sekolah dan alat-alat belajar, menata lemari dan mengatur keuangan, menata waktu belajar dan pola hidup sehat.²¹

Keempat, Jiwa kebersamaan. Santri PPMU melalui para ustad dan ketua kamar serta ketua asramanyaajari bagaimana saling mengutakan dalam menjalani kehidupan di PPMU, menjalin persahabatan dan kekeluargaan yang kuat, saling menghormati, serta menciptakan suasana persatuan dan gotong royong, sehingga segala kesenangan bisa dirasakan bersama-sama. Hasil observasi menunjukkan bahwa sangat tampak adanya interaksi pergaulan sehari-hari dengan penuh keakraban, saling menghormati dan toleran pada yang lain, baik saat proses pembelajaran berlangsung maupun di luar pembelajaran, seperti bekerja sama dalam hal kebersihan, kerjasama dalam kelompok belajar, membantu teman yang sedang kesusahan, dan menghindari adanya *Bullying*.²²

²¹ Hasil Observasi, 22 Pebruari 2024.

²² Hasil Observasi, 22 Pebruari 2024.

Gambar 4.6 Santri PPMU belajar bersama



Kelima, Jiwa Kedisiplinan. Santri PPMU sejak awal masuk sudah diberikan pengenalan kehidupan pesantren, dimana dalam pesantren terdapat tata tertib yang mengatur kehidupan, waktu dan kegiatan santri. Berdasarkan hasil pengamatan para santri disiplin dalam sholat berjamaah, mengikuti segala kegiatan dan program pesantren, kedisiplinan santri saat melaksanakan kegiatan yang sudah terjadwal.²³

Keenam. Jiwa keteladanan (*uswah hasanah*). Jiwa ini dibangun diatas semangat akhlak karimah yang merupakan nafas dari pendidikan pesantren. Untuk membumikan dan menyemai akhlak al-karimah perlu dibangun kesadaran bahwa masing-masing santri harus menjadi teladan bagi santri lainnya. Hal ini yang ditekan dan dicontohkan oleh pengasuh kepada para asatidz.

“Dalam setiap kali kesempatan pertemuan dengan para asatidz Pengasuh Pesantren sering menyampaikan “kalau ingin memperbaiki akhlaq santri maka didiklah dengan akhlaq” karena pembentukan karakter seorang akan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah keteladanan.²⁴

Ketujuh. Jiwa Kebebasan, kebebasan dalam konteks ini bermakna bebas bertanggungjawab. Para santri PPMU tentu memiliki potensi yang berbeda,

²³ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 20 Pebruari 2024

²⁴ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 20 Pebruari 2024

disamping mereka berkewajiban menjalankan kegiatan kepesantrenan dan kemadrasahana, mereka juga diberi ruang untuk membangun kesadaran dalam memilih berbagai kegiatan pengembangan dirinya. Dalam observasi ditemukan bahwa mereka para santri, ekspresinya tidak dikekang dan dimatikan, tetapi diberi ruang, dalam kebebasan berpikir dan berkarya sehingga melahirkan karya-karya yang baik, seperti majalah dinding berbahasa asing, puisi, karya akademik, lukisan-lukisan atau gambargambar yang mengekspresikan kebaikan. Mereka diberi kebebasan dalam menentukan pilihan-pilihan bakat, minat dan ketrampilannya, serta bebas dalam menentukan minat keilmuannya namun tetap dalam arahan dan pendampingan agar kebebasan lebih terarah menuju kebaikan dan maslahat.²⁵

e. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Kebijakan untuk memanfaatkan platform digital tersirat pada visi dan misi PPMU. Bahkan Pengasuh PPMU dan juga sekaligus Ketua dewan pembina Yayasan meminta agar semua lembaga dibawah naungan Yayasan Miftahul Ulum, termasuk pesantren untuk memanfaatkan platform digital dalam setiap layanan dan manajemen lembaga.²⁶ R.KH Husni Zuhri mengatakan secara lugas,

“Santri harus menguasai digital karena digital adalah kenyataan yang harus dihadapi, oleh karena berbagai kegiatan pesantren, termasuk dalam pelaksanaan hafiah imtihan dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan media dan teknologi melalui virtual apalagi ditengah kondisi pandemi sebagaimana yang telah kita lalui”²⁷

Dalam keyakinan alumni PPMU, yang juga aktif menjadi pengajar di kampus PPMU, menyakini bahwa adanya digitalisasi harus menjadi alat pelengkap yang mendukung dan memudahkan layanan serta kualitas pendidikan di PPMU.

²⁵ Hasil Observasi, 22 Pebruari 2024

²⁶ <https://mtsmu2bakid.sch.id/musyawah-kerja-ix-yayasan-miftahul-ulum/>. Diakses 17 Januari 2024.

²⁷ R.KH.Husni Zuhri, Wawancara 16 Pebruari 2024

Dia juga menekankan pentingnya memperluas jangkauan dakwah melalui platform digital, mengembangkan model pendidikan berbasis teknologi, serta menciptakan konten-konten positif yang mencerminkan nilai-nilai pesantren.

“PPMU bakid sejak awal berdirinya dan dalam perjalanannya sampai saat ini telah membuktikan tetap istiqamah menjaga kesalafannya, meskipun era disrupsi dan teknologi semakin merambah. Sehingga adaptasi dan pemanfaatan Teknologi Informasi akan menguatkan sistem layanan dan pemantapan program kerja PPMU dan bukan untuk melemahkan. Yang terpenting bagaimana berteknologi secara bijak. Dengan teknologi yang cepat, PPMU diharapkan tidak hanya menjadi lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai media dakwah yang efektif. Mari kita memanfaatkan teknologi digital, agar PPMU dapat menjangkau generasi muda yang lebih luas, serta mengembangkan model pendidikan yang lebih inovatif.”²⁸

Kondisi ini juga direspon positif oleh PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Secara terpisah Ketua Yayasan Miftahul Ulum menyampaikan bahwa dalam merespon dan memanfaatkan Teknoloji, ada berapa kegiatan yang telah dilakukan oleh PPMU bersinergi bersama lembaga lain yang ada dibawah naungan YMU, diantaranya:

“Pemanfaatan server BAKTI dari kominfo dalam setiap layanan pendidikan, sdm dan keuangan. Seperti pembuatan website bagi semua lembaga termasuk pesantren untuk mempublikasi dan berkomunikasi dengan stake holder interna dan eksternal PPMU. Melakukan pengadaan perangkat lunak komputer dan laptop untuk peningkatan layanan pendidikan. Melakukan pendampingan dan pelatihan bagi sdm yang ada disemua lembaga termasuk yang pesantren. Membuat Lab Komputer Pesantren. Memanfaatkan BLK (Balai Layanan Kerja) yang ada di pesantren untuk memberikan bekal dan keterampilan bagi santri PPMU secara bertahap dan berkelanjutan.”²⁹

PPMU telah memiliki modal internal dalam untuk penguatan kompetensi santri dalam meneguhkan daya saing PPMU di abad 21. Hal ini juga disampaikan oleh kepala BLK dan Kepala Madrasah Keterampilan

“Kami menyadari bahwa santri tidak cukup hanya membekali dirinya dengan kedalaman ilmu agama saja, harus diimbangi dengan teknologi dan

²⁸ Ust. H. Abd Rahman, Wawancara 3 Maret 2024

²⁹ Ust. H. Turmudi, M.A, wawancara 9 Maret 2024

keterampilan lain yang sejalan dengan kebutuhan peradaban tersebut. Hadinya Madrasah Keterampilan di MA Miftahul Ulum dan Balai Latihan Kerja (BLK) miftahul Ulum hadir menjawab tantangan tersebut, dengan ini pesantren berkomitmen untuk memberikan pelayanan lebih berupa pengembangan keterampilan di bidang teknologi dan informasi yang outputnya benar-benar diakui dan tersertifikasi. Sehingga alumni bisa lebih punya nilai tawar dalam dunia kerja.³⁰

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, PPMU telah mengintegrasikan layanan pendidikan pesantren dengan Teknologi Informasi, mulai dari pendaftaran santri baru, pelaksanaan pendidikan, adminitrasi persuratan, website, praktek ubudiya, evaluasi semester, ujian kenailan kelas, dan ujian kelulusan santri pada setiap jenjangnya. Selain itu, dalam hal dokumentasi, membentuk unit dan memiliki tim khusus dalam yang bertugas mendokumentasikan, yakni Tim Bakid Multimedia. Hasil dokumentasi ini dapat diajadikan bahan untuk membuat laporan kegiatan, membuat berita, mendesain grafis, dan atau bahkan menyiarkan secara *life* melalui berbagai media sosial,³¹

Inilah bentukdari respon PPMU terhadap era digital dengan pemanfaatan teknologi sebagai buah dari terapan ilmu pengetahuan dalam semua aspek kehidupan. Respon pesantren terhadap teknologi bersifat adaptif dan antisipatif, dengan pesantren berusaha memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu dalam proses pembelajaran dan dakwah, serta menjaga keseimbangan antara tradisi dan modernisasi.

³⁰ Ust. H. Turmudzi, MA, wawancara 9 Maret 2024

³¹ Obseravsi 25 April 2024.

Gambar 4.7 Pemanfaatan IT dalam pembelajaran di PPMU



Untuk meningkatkan digitalisasi pesantren serta sentralisasi telekomunikasi dan informasi, Pondok Pesantren Miftahul Ulum mengadakan pelatihan pengelolaan manajemen digital, terutama pengelolaan manajemen di internal pesantren oleh masing-masing internal lembaga³² Merspon hal tersebut, Ketua Pengurus PPMU, menyampaika

“Sejak dini kita harus melakukan penguatan SDM pesantren dari aspek penguasaan teknologi, kita tidak bisa terus mengandalkan orang dari luar pesantren, mengingat kesibukan setiap orang itu tidak sama, sementara hal semacam ini selalu dibutuhkan di setiap waktu.”³³

Pelatihan bertujuan untuk merespon cepatnya transformasi era digital, sehingga perlu adanya tim khusus yang menangani masalah web digital, web server, dan lain lain. Pelatihan berangkat dari keinginan agar PPMU menghidupkan websitenya dengan memaksimal SDM internal santri. sebagai bagian dari alat komunikasi dan sosialisasi informasi yang produktif dan inovatif dalam mengikuti perkembangan zaman dengan stake holder internal dan stake holder eksternal.

³² <https://mubakid.or.id/pelatihan-digitalisasi-pesantren-merespon-era-digital/> Diakses pada 4 Maret 2024

³³ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 20 Maret 2024

Maksud penting dari pelatihan ini agar ada tim yang menjadi pengembang utama teknologi informasi yang pengelola manajemen dari internal pesantren sendiri. abad ke-21, yakni Keterampilan literacy (*literacy skills*)³⁴.

2. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

a. Kolaborasi SDM

Sistem pendidikan yang ada PPMU telah dirancang, dilaksanakan dan dievaluasi secara berkelanjutan dengan langsung dibawah pimpinan dan pengasuh PPMU. Dalam pembuatan kebijakan dan implementasinya, memerlukan pemberdayaan dan pelibatan para stakeholder stake holder internal dan eksternal, dan adanya tim perumus yang terdiri dari SDM yang memiliki potensi dan visioner terhadap kemajuan pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang dari internal, eksternal dan para pakar.

Dalam penuturan dari santri senior yang sudah berkeluarga dan menjadi tokoh masyarakat, namun tetap aktif mengajar dan khidmad di PPMU. Pengasuh dalam mengelola pesantren melibatkan majelis keluarga dan juga sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk penguatan dan pengembangan pesantren, khususnya dalam hal manajemen kepesantrena dan pengembangan SDM pengurus dan santri PPMU, bahwa;³⁵

“ Di pesantren ini terdapat banyak SDM, baik dari lingkungan internal pesantren, alumni, maupun diambilkan dari pengajar lembaga formal di level MI, Mts, MA, dan bahkan perguruan tinggi di lingkungan PPMU, serta para pakar dan tokoh dari unsur ulama’ habaib, ilmuwan dari berbagai kampus, dan

³⁴ *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* merilis framework keterampilan abad 21, yang meliputi Keterampilan Hidup dan Berkarir (*life and career skills*), Keterampilan Belajar dan Berinovasi (*learning and innovation skills*), dan Keterampilan dalam mengakses Teknologi dan Media Informasi (*information, media and technology skills*). lihat “OECD.org -OECD,” diakses 22 Nopember 2023, <https://www.oecd.org/>.

³⁵ K.H. Sirajuddin, Wawancara 3 Desember 2024.

pengurus PCNU yang terlibat dan dilibatkan untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam hal penguatan dan pengembangan PPMU. Mereka dijadikan pengajar di Madrasah diniyah, Menjadi Pemateri dalam kegiatan Orientasi Santri, Menjadi Tutor dan Nara Sumber dalam Diklat, Seminat, dan kegiatan-kegiatan yang sudah terprogram di PPMU untuk penguatan manajemen kepesantrenan, soft skill santri, bahkan beberapa dari mereka juga masuk dalam struktur kepengurusan pesantren, utama santri yang telah melanjutkan pada jenjang lebih lanjut, seperti ketua pengurus pesantren yang telah lulus program doktor di kampus UNISMA, Ketua Yayasan Miftahul Ulum yang juga merupakan Lulusan UIN Malang”

Dalam pengembangan kompetensi santri, proses pendidikan PPMU memang telah diupayakan sejak awal tahun, bukan hanya sisi strategi internalnya saja, namun juga ditemukan pada sisi strategi eksternal. Adanya Guru bantu dari Pondok Pesantren Salafiyah Sidogiri, dalam rangka tidak hanya menjaga ketersambungan sanad keilmuan pengasuh yang merupakan alumni Pondok Pesantren Sidogiri, tetapi juga dalam rangka *Tabarukan dan Tafa'ulan*, maka pada setiap tahunnya PPMU mendapatkan guru bantu dari Sidogiri.

Selain itu, banyak alumni pesantren yang melanjutkan pendidikannya ke timur tengah. Mereka ketika sudah kembali ke kampung halaman setelah menyelesaikan pendidikannya diberdayakan oleh PPMU sebagai tenaga pengajar dan dilibatkan dalam penguatan kurikulum pesantren. Bahkan tidak jarang, pesantren menghadirkan beberapa pakar dalam suatu bidang keilmuan untuk memberikan penguatan keilmuan kepada santri. Mereka didatangkan sebagai narasumber untuk melakukan pendampingan, menularkan pengalaman, serta memberikan informasi kekinian terkait kebutuhan masyarakat diluar pesantren.

Berkaitan dengan masalah tersebut Zainuddin menyampaikan pernyataan berikut pada peneliti,”

Tentu kehadiran pengajar dari luar menjadi elemen dan suplemen penyempuran dari asupan keilmuan yang ada di dalam, sekaligus membiasakan diri para santri mengaji masalah-masalah aktual dan kontekstual (*problem base*

solving). Dimana adanya SDM dari eksternal sebenarnya merupakan bukan hanya sebagai langkah pengembangan internal. Namun untuk memperkuat daya saing lulusan sendiri. Beberapa pihak, baik dari kalangan pesantren atau masyarakat umum, semuanya untuk menjadi media pemaduan keilmuan dan pengetahuan serta global masyarakat”.³⁶

Gambar 4.8. Nara sumber dari luar dalam Kegiatan Seminar



Dalam pandangan informan yang lain,

“para ulama, tokoh dan aktor cendekiawan yang berasal dari luar internal pesantren tidak hanya ditujukan untuk menguatkan tradisi keagamaan pesantren, namun bertujuan membangun motivasi belajar, serta semangat keteladanan. Disamping itu secara kelembagaan akan berdampak pada perluasan pangsa pasar lulusan dan menjembatani kebutuhan lembaga dalam hal memahami kebutuhan masyarakat secara umum.”³⁷

Dengan kata lain, satu sisi dapat mengikat dan di sisi lain dapat membentuk tradisi kajian yang terbuka pada masalah yang terjadi di masyarakat. Jadi satu sisi ingin membentuk kualitas internal, dan di sisi lain juga berupaya melahirkan respons cepat pada perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus meneguhkan peluang alumni di masyarakat.

Gambar 4.9 Pengajar PPMU dari luar. PPMU

³⁶ Ust. H. Zainuddin, wawancara 21 Maret 2024

³⁷ Ust. H. Maksum, wawancara 20 maret 2024



Selain itu, PPMU juga sering bekerjasama dengan pihak masyarakat dan pemerintah dalam kegiatan keagamaan, dakwah, pemberdayaan sosial. Misalnya, pada setiap akhir tahun PPMU melaksanakan kegiatan *haflah imtihan* yang dihadiri seluruh santri, wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar yang dirangkai dengan kegiatan seminar nasional. Nara sumber kegiatan dari para tokoh, ulama, pakar dari berbagai nusantara, dan bahkan dari luar negeri. Kesuksesan acara ini tentu sangat tergantung pada kemampuan berkolaborasi dengan pihak eksternal, dengan polisi dalam hal keamanan, dengan masyarakat sekitar dalam hal ketertiba, dengan pihak kesehatan dalam hal menjaga adanya kejadian yang terkait kesehatan, dan pihak lain yang dibutuhkan.

Dalam hal pengelolaan pendidikan juga bekerjasama dengan pihak luar. Hal ini sebagaimana disampaikan Ustadz Dr. H. Zainuddin;

“” PPMU sering bekerjasama dengan pihak eksternal, misalnya menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi untuk memberikan pelatihan, menjalin kerjasama dengan pesantren lain dalam hal penguatan kurikulum, bekerjasama dengan pesantren lain dalam tata kelola pesantren atau mengirim santri untuk studi lanjut ke al-azhar mesir, dan hal lainnya.³⁸

³⁸ Ust. H. Dr. Zainuddin, wawancara 20 maret 2024

b. Program Pengabdian Pesantren Kepada Masyarakat

Strategi eksternal kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang yang selanjutnya adalah Program Pengabdian Pesantren dan Masyarakat (P3M). Kegiatan P3M ini terlihat dari adanya kepedulian dan keterlibatan pesantren terhadap masyarakat sekitar dengan aktif menghidupi kegiatan majlis Ta'lim di Masyarakat, Bhakti Sosial, dan berbagai kegiatan sosial keagamaan lainnya.

Dalam penuturan Pengurus PPMU

“Para santri dan asatid dilibatkan dalam kegiatan majelis taklim, bhakti sosial, penguatan spirual dan keagaman masyarakat sekitar PPMU, Selain itu, para santri juga memilik program wajib dalam bentuk menjadi Guru dan Dai Bantu dari lulusan Madrasah Diniyah Ulya ke berbagai daerah di nusantara guna melaksanakan tugas mengajar dan pengabdian selama satu tahun.”³⁹

Dalam penuturan lain, bahwa program tersebut dilaksanakan dalam rangka supaya pesantren tidak hanya menjadi menara gading, tetapi hadir dan memberi kontribusi positif nyata pada masyarakat, yakni meningkatkan kualitas hidup masyarakat, mengatasi masalah sosial keagamaan, dan mendorong keberlanjutan dan kemajuan masyarakat. Dan pada sisi santri akan memberikan dampak penguatan kompetensi melalui pengalaman nyata terhadap apa yang terjadi di masyarakat

Majelis ta'lim yang dilakukan pesantren dapat menjadi sarana membina dan mengembangkan agama Islam dalam rangka mendekatkan umat kepada agamanya dan membentuk masyarakat yang takwa kepada Allah SWT. Selain itu, kegiatan ini dapat menjadi ajang silaturahmi yang dapat menghidupkan dakwah dan ukhuwah Islamiyah. Dalam penuturan ustadz yang mengisi majlis ta'lim;

“Dalam kegiatan majlis ta'lim diawali dengan dzikir, kemudian

³⁹ Ust. H. Dr. Zainuddin, wawancara 20 maret 2024

pemberian taujihad, dan tanya jawab soal keagamaan, dan kegiatan lain yang disepakati seperti arisan. Oleh karena itu, peserta yang hadir dapat menjadi benteng kerukunan umat dan menyampaikan pesan-pesan pengamalan agama dalam masyarakat sesuai yang disampaikan oleh pemateri yang akan mengisi acara pembinaan majelis ta'lim.⁴⁰

Selain kegiatan diatas, PPMU dalam kegiatan P3M melakukan pengiriman guru bantu dan da'i oleh PPMU bertujuan untuk akan memberikan pengalaman langsung dalam mengamalkan kompetensi yang telah diperoleh selama belajar di PPMU. Selain itu juga diorientasikan terkait penguatan semangat ikhlas dalam ibadah, khidmad, melayani umat dalam bingkai akhlak al-karimah. Tugas ini diberikan kepada santri-santri yang telah dinyatakan lulus dari jenjang pendidikan Madrasah Diniyah Aliyah Miftahul Ulum. Program ini juga merupakan salah satu kewajiban dan prasyarat bagi mereka yang telah dinyatakan lulus secara akademik. Sehingga santri yang ditugaskan wajib dinyatakan lulus oleh MAD (Madrasah Aliyah Diniyah) Miftahul Ulum dan mengikuti pelatihan dan pendidikan selama 25 hari di bulan Ramadan (Diklat).

Dalam penuturan pengurus PPMU, bahwa:

“Guru bantu sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren, terutama dalam hal: meningkatkan kompetensi dan kemampuan santri, dan membentuk karakter dan akhlak santri. Mereka yang akan membantu atau mengabdikan bersama dengan guru-guru inti (kiai atau ustadz) dalam mengajar dan mendidik santri, motivator bagi santri, baik dalam bidang keagamaan maupun akademik”⁴¹

Dari dokumentasi terkait penugasan santri-santri Pesantren Miftahul Ulum melalui Urusan Guru Bantu (UGB) di bawah pada tahun pelajaran 1443 H/2022 M melepas 88 Guru bantu yang tersebar di hampir seluruh nusantara untuk mengemban amanah untuk khidmah lil mujtama' (pengabdian kepada masyarakat)

⁴⁰ Ust. H. Dr. Zainuddin, wawancara 20 maret 2024

⁴¹ Ust. H. Dr. Zainuddin, wawancara 25 maret 2024

dengan misi pendidikan dan dakwah Islam Ahlus sunnah wal jama'ah.⁴² Dan pada tahun 2023 memberangkatkan 87 siswa ke berbagai daerah guna melaksanakan tugas mengajar selama satu tahun. Terdapat 79 tempat tugas di Pulau Jawa dan Madura, serta 3 tempat tugas di wilayah Batam, Kalimantan dan Bahkan untuk tahun ini ada 8 orang santri yang akan berangkat ke Pulau Ujung Indonesia Utara yaitu di Pondok Pesantren Harisul Khairaat di Kota Tidore Kepulauan Maluku Utara Maluku Utara.⁴³

Gambar 4.10 Diklat Calon Guru Bantu



Berdasarkan observasi yang dilakukan, proses PPM dilaksanakan di pesantren-pesantren, lembaga pendidikan yang telah bekerjasama dengan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Peneliti melihat ada kesamaan budaya kajian kitab kuning yang ada pada tradisi di pendidikan PPMU dengan beberapa pesantren tempat PPM dilakukan. Sehingga santri yang sedang menjalani PPM akan aktif dalam memberikan dukungan pembelajaran, kajian kitab kuning dan bahkan juga mengisi kajian-kajian yang melibatkan masyarakat sekitar. Artinya, bukan hanya mengajarkan kitab kuning namun juga mengupayakan pemahaman fikih pada

⁴² <https://mubakid.or.id/pelepasan-guru-bantu-pp-miftahul-ulum-masa-khidmah-1443-1444-h-2022-2023/>. Diakses pada 20 Februari 2024

⁴³ <https://mubakid.or.id/pemberangkatan-guru-bantu-pondok-pesantren-miftahul-ulum-2023-1444/>. pada 20 Februari 2024

masalah-masalah yang terus berkembang di masyarakat.⁴⁴

Gambar 4.11 Perpisahan Guru Tugas PPMU di Yayasan al-Romsain



Pemilihan pesantren sebagai tempat pengabdian, tentu dapat dianggap sebagai strategi eksternal. Pesantren banyak berdiri di desa-desa utamanya pulau Jawa dan luar Jawa. Penyebaran santri di beberapa pesantren ini sebenarnya dapat dikatakan sebagai cara strategis PPMU dalam membentuk pasar lulusannya. Tidak sedikit yang dikenal dan terus tinggal di pesantren tempatnya menjalankan pengabdian tersebut. Fakta ini banyak disampaikan oleh beberapa informan yang ditemui. Bahkan ada data yang ditemukan oleh peneliti bahwasanya salah satu dampak dari kegiatan PPM adalah meningkatnya daya tarik masyarakat untuk memondokkan putra putri di PPMU setelah mengeyam pendidikan di madin dan pesantren tempat PPM.⁴⁵

Berdasarkan fakta tersebut dapat dijelaskan bahwa jejaring pasar alumni melalui kegiatan PPM juga bisa menjadi *branding* kualitas PPMU. Proses ini mendorong terciptanya pasar lulusan yang akan lebih dahulu diserap, sekaligus juga

⁴⁴ Obseravsi, 25 Maret 2024

⁴⁵ Wawancara dan Observasi. Ust. Romli (Pengasuh Romsain), tanggal 15 Maret 2024

dapat disebut sebagai awal penguatan daya saing mereka dalam merespons perubahan yang terjadi di masyarakat.

Peneliti menemukan temuan juga bahwa beberapa pesantren yang menjadi target dalam pengembangan strategi eksternal PPM ini juga tercatat diresmikan sebagai jejaring kelembagaan pesantren yang juga mendukung terciptanya pasar dan *branding* kualitas santri dan lulusan PPMU. Sebagaimana dinyatakan oleh Abdurrahman,

“Beberapa pesantren yang ditetapkan sebagai tempat PPM adalah yang telah bekerjasama secara resmi dengan kita. Pesantren yang terpilih adalah yang serius ingin mengembangkan kajian-kajian sebagaimana dilakukan di PPMU. Dan mayoritas adalah lembaga pesantren dan madin yang dirintis dan didirikan oleh alumni PPMU.”⁴⁶

c. Penguatan Jejaring Alumni

Strategi pengembangan eksternal yang selanjutnya adalah penguatan sumber daya jejaring alumni. Alumni merupakan harta penting dalam mengembangkan pasar PPMU. Beberapa alumni yang sudah ada di beberapa daerah seluruh Indonesia berkumpul untuk membahas perkembangan dan peningkatan kualitas daya saing alumni. Perkumpulan tersebut difasilitasi dan digerakkan oleh PPMU dengan seduah wadah yang disebut dengan IKSABA (Ikatan Santri dan Alumni Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul). Sekali dalam setahun para alumni secara *offline* mengadakan pertemuan untuk dengan difasilitasi untuk memberikan masukan dan membahas problem-problem mendasar agar proses pendidikan PPMU bisa sesuai dengan kebutuhan dan masalah masyarakat.

Pertemuan tersebut dilaksanakan saat *haul* dan hafalah imtihan PPMU. Di

⁴⁶ Wawancara, Ust. Abdurrahman (PJ Unit Guru Bantu PPMU) tanggal 15 Maret 2024

hari tersebut seluruh lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal mengadakan pertemuan dengan alumninya. Di dalam forum tersebut, seluruh alumni diharapkan memberi masukan atau sumbangsih pemikiran pada proses pendidikan dan pengembangan yang dilakukan oleh PPMU. Hal demikian tampaknya ditujukan untuk menginventarisir pandangan alumni yang notabene telah aktif dan mengabdikan diri di masyarakat. Misalnya dalam observasi yang dilakukan, salah satu alumni, yang menjadi politisi kawakan di DPRD Kabupaten Lumajang, Usta. H. Usman Afandi, SE, ia pernah juga merekomendasi adanya pembentuk forum diskusi di tingkat alumni yang membahas tentang masalah-masalah krisis yang terjadi di masyarakat. Dalam forum tersebut, ia menjelaskan bahwa rekomendasinya ditujukan agar alumni dapat terus mengabdikan diri pada masalah sosial hingga politik kebangsaan.⁴⁷

Ikatan Alumni Santri dan Alumni Banyuputih yang selanjutnya disingkat IKSABA disepakati sebagai satu-satunya organisasi (*jam'iyah*) yang menaungi seluruh alumni Pondok Banyuputih. Salah satu mandat yang diamanatkan pada ketua terpilih, selain melengkapi kepengurusan pusat, juga memberikan himbaun untuk membentuk kepengurusan di seluruh Kabupaten/Kota yang tersebar diseluruh Indonesia. Gayung-pun tersambut, tidak butuh waktu yang lama seluruh alumni diseluruh pelosok Indonesia, khususnya di Jawa Timur, empat Kabupaten di Pulau Madura, Kota Surabaya, Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Jember yang menjadi bersemainya basis alumni Pondok Banyuputih Kidul membentuk kepengurusan ditingkat Kabupaten hingga tingkat kecamatan dan desa. Dengan metode-metode informal, para alumni memilih, menyusun dan menetapkan

⁴⁷ Observasi, Pertemuan IKSABA januari 2024

kepengurusan di daerah mereka tinggal.⁴⁸

Gambar. 4.12 Kegiatan Pembentukan IKSABA



Kelahiran IKSABA tidak bisa dilepaskan dari berbagai tantangan dan ancaman pada keber-agamaan kaum santri yang akhir-akhir ini dikepung oleh berbagai kekuatan ideologi yang siap memunahkan tradisi kesantrian, terutama ideologi islam *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Dalam sambutannya, RKH Husni bin Zuhri–Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum–menjelaskan bahwa dibentuknya wadah untuk alumni bukan dimaksudkan sebagai ajang gengsi ataupun bersaing dengan pondok-pondok yang lain, namun untuk menjaga dan melindungi para alumni pondok dari berbagai macam gempuran ideologi transnasionalisme.

IKSABA memiliki visi menjadi forum yang kuat dalam membangun persatuan dan kebersamaan, mencetak generasi kreatif yang berjiwa Islami, berwawasan kebangsaan serta berakhlakul karimah. Adapun misinya; (a) Membangun komunikasi dan kebersamaan antar santri dan alumni; (b) Memberdayakan potensi santridanalumni; (c) Mencetak generasi muslim yang

⁴⁸ <https://iksaba.mubakid.or.id/sejarah/>. Diakses tanggal 18 Maret 2024

peduli terhadap kebutuhan masyarakat.

Dengan adanya IKSABA agar terjalin; (a) ukhuwah dengan berupa kegiatan halal bihalal, peringatan hari besar Islam, anjang sana; (b) budaya ilmiah alumni dengan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan seperti silaturahmi nasional yang dikemas dengan seminar nasional, silaturahmi bulan di masing-masing daerah yang dikemas dengan kajian islam dan keaswajaan, bathsul masail; (c) dakwah sosial, dengan mengumpulkan koin alumni untuk kegiatan santunan dan donasi, beasiswa bagi santri tidak mampu di PPMU, dan pemberian penghargaan bagi santri berprestasi.

IKSABA sebagai organisasi walaupun tidak secara resmi masuk sebagai struktur pendidikan, memiliki tiga peran penting dalam mendukung kompetensi daya saing lulusan PPMU. *Pertama*, melalui kegiatan kajian ilmiah telah ikut serta menjaga dan mengembangkan kualitas daya saing pesantren. Pada sektor ini, para alumni melaksanakan kegiatan kajian keagamaan atau kitab kuning secara rutin dalam binaan dan bimbingan PPMU. Ditemukan dalam dokumentasi IKSABA, bahwa kajian ilmiah, berupa halaqah, seminar dan bathsul masail dilaksanakan secara rutin mingguan dan bulanan di beberapa cabang di lumajang, Jember, Probolinggo, Surabaya, Madura dengan menghadirkan pengasuh dan santri senior.⁴⁹

Kedua, IKSABA sebagai media pengembangan potensi peran lulusan di masyarakat luas. Pada aspek ini, di luar dugaan, sebagai organisasi yang telah solid mereka tidak hanya mendukung pengembangan pendidikan, namun menjadi elemen pendukung daya saing secara langsung. Salim Bawafi menjelaskan bahwa

⁴⁹ <https://iksaba.mubakid.or.id/sejarah/>. Diakses tanggal 18 Maret 2024

masing-masing *Korcam Iksaba* di setiap cabang menjadi interaksi kekeluargaan yang saling mendukung peran individu antar alumni. Presiden Iksab ini menceritakan beberapa kali terlihat komunitas alumni peduli pada mereka yang tidak *survive* dalam peran sosialnya, dan yang terkena bencana erupsi Gunung Semeru, misalnya memfasilitasi bisnis dan usaha alumni dengan memasok dan membeli barang mereka, memberi bantuan beasiswa bagi santri PPMU yang tidak mampu, memberi penghargaan bagi santri yang berprestasi, dan memberi dukungan moril dan spirituil bagi alumni yang terkena musibah.⁵⁰

Pernyataan ini tentu memperlihatkan *Iksaba* berperan penting dalam hal pengembangan daya saing lulusan PPMU di kehidupan sosial mereka. Temuan ini yang tentu membedakan komunitas lulusan PPMU dengan komunitas alumni pendidikan lain. Mereka begitu solid dalam mendukung masing-masing di kota masing-masing. Hal demikian dilakukan bahkan menjadi kajian atau bahasan resmi organisasi alumninya.

Ketiga, IKSABA berperan sebagai daya dukung fasilitas dan infrastruktur pendidikan PPMU. Beberapa kali, dalam observasi yang dilakukan, terlihat beberapa alumni menggalang dana untuk pengembangan infrastruktur pendidikan PPMU. Data observasi memperlihatkan beberapa sumbangan hibah dari alumni untuk mendukung fasilitas infrastruktur pendidikan seperti lantai dan sebagainya. Postur bantuan demikian tidak masuk dalam anggaran yang telah dicanangkan maupun dilaporkan. Sebab bentuknya adalah dana yang tak terduga.

Berdasarkan pernyataan ini sangat jelas bahwa *penguatan jejaring alumni dalam wadah IKSABA* secara kelembagaan memiliki tiga peran. Mereka menjadi

⁵⁰ <https://iksaba.mubakid.or.id/sejarah/>. Diakses tanggal 18 Maret 2024

kelompok pengembangan kualitas tradisi pendidikan, pendukung daya saing alumni di tengah masyarakat bahkan juga tercatat memiliki daya dukung pengembangan fasilitas dan infrastruktur pendidikan PPMU. Ketiga hal ini tentu jika dilihat lebih dalam, melahirkan *branding* kualitas pendidikan dan juga serta merta menguatkan daya saing alumni dalam kontestasi publik sosial masyarakat.

d. Penguatan Kemitraan

PPMU, sebagai lembaga pendidikan, dakwah dan sosial telah melakukan menjalin kemitraan dengan pihak luar untuk meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya. Kemitraan ini dapat berupa kerjasama pendidikan, dakwah, sosial, maupun ekonomi dengan berbagai pihak, baik pihak internal di lingkungan pesantren, seperti lembaga formal dari tingkat dasar sampai tingkat pendidikan tinggi. Misalnya saat PPMU mengadakan sebuah kegiatan, maka perlu dukungan kerjasama dengan lembaga pendidikan formal yang ada di internal PPMU, karena santri PPMU merupakan dan sekaligus siswa lembaga formal tersebut.

Selain itu, menjalin kemitraan dengan pesantren lain, instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga sosial keagamaan, dan lembaga yang relevan menjadi salah satu faktor penting bagi meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya, khususnya dalam aspek daya saing lulusan PPMU. Hadirnya narasumber atau mentor dari lembaga mitra, sebagai bentuk kerjasama kemitraan, khususnya dalam bidang keterampilan, akan memberikan pengalaman dan wawasan serta pengalaman baru yang akan memperkaya pengetahuan dan memperkuat keterampilan santri..

Kepala Pesantren, ustad Zainuddin menyampaikan :

“untuk memperkaya pengetahuan santri dan menguatkan eksistensi saat lulus, PPMU telah berbagai instansi pemerintah dan swasta untuk mendukung proses pendidikan di pesantren. Dalam hal pengembangan keterampilan santri, pesantren bekerja sama dengan Dinas Tenaga Kerja untuk memberikan program pelatihan melalui Balai Latihan Kerja (BLK) yang dimiliki pesantren sekaligus untuk memberikan sertifikasi keahlian setelah proses pelatihan selesai.”⁵¹

Salah satu contoh kerjasama pesantren dengan Dinas Tenaga Kerja adalah Program pendidikan dan pelatihan desain grafis untuk santri waktunya adaptif dilaksanakan 2 kali dalam setahun yaitu pada semester ganjil dan semester genap. Sesuai dengan MOU antara BLK dengan Dinas Ketenaga kerjaan. Karena seluruh biaya pelatihan akan ditanggung oleh dinas. Santri yang ingin mengikuti kegiatan pelatihan ini terlebih dahulu harus mengisi angket pendaftaran dan selanjutnya akan diseleksi oleh pengurus pesantren. Pelaksanaan kegiatan ini di Lab. Komputer Pondok Pesantren Miftahul Ulum dan di Lab. Komputer BLK Miftahul Ulum. Santri yang menjadi peserta kegiatan ini akan diajarkan materi seperti : Corel Draw, Adobe Illustration, dan Photoshop sehingga santri bisa mendesain banner, pamphlet, logo, seticker dan lain-lain. Harapannya setelah selesainya program ini, santri akan memiliki keahlian dan keterampilan yang berguna setelah lulus dari pesantren.

Selain itu, kemitraan dngan berbagai pihak luar, akan membantu PPMU semakain profesioan dalam tata kelola penguatan SDM intern dan lulusan PPPMU.

Dalam penyamapai Ustadz Sholeh Ardiansya;

“Kami banyak belajar pada beberapa pesantren, organisasi masyarakat, pihak kemenag, dan instansi pemerintah desa, kabupaten, provinsi dan pusat, terkait manajemen pengeloan SDM pesantren yang kompetitif dan memiliki daya saing., baik dari sisi kompetensi yang perlu dikuatkan, penguatan sarana prasana, keamanan dan ketertiban, dakwah, kegiatan sosial kemasyarakatan, pengelolaan lingkungan pesantren, kesehatan santri, penguatan bisnis pesantren, alokasi sumber daya dan pendanaan, pengembangan karir, dan dan juga peluang beasiswa dan studi

⁵¹ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

lanjut bagi lulusan PPMU baik di dalam dan luar negeri”⁵²

3. Struktur Strategi Pencapaian Pengembangan Kompetensi Daya Saing

Lulusan

a. Tahapan perencanaan.

Pada tahapan ini, pembentukan strategi dilakukan dengan tahapan:

1) Analisis internal dan eksternal.

Lokasi pesantren sangat strategis dalam hal manfaat bagi internal kelembagaan pesantren karena akan memberikan beberapa keuntungan dan kemudahan.⁵³ *Pertama*, kemudahan melihat, mengenal dan menjangkau pesantren.. *Kedua*, tingginya visibilitas pesantren akan menarik perhatian masyarakat sekitar dan berdampak pada meningkatkan jumlah santri atau untuk berpartisipasi dalam kegiatan pesantren. *Ketiga*, potensi sinergi dan kolaborasi dengan masyarakat dan lembaga di sekitar, misalnya untuk kegiatan sosial dakwah atau pemberdayaan

Dalam pengembangan PPMU telah dilakukan berbagai penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi yang menghasilkan kebijakan, strategi, dan program kegiatan yang tentu tidak terlepas dari adanya kegiatan pemindaian lingkungan dalam bentuk analisis internal dan eksternal. Kegiatan ini juga dilakukan pesantren sebagai landasan perencanaan dalam aspek pengembangan kompetensi daya saing yang dilakukan untuk menghasilkan lulusan di PPMU melibatkan Stake holder internal dan eksternal PPMU yang terdiri dari pengasuh sebagai penentu dan pemberi keputusan dalam setiap perencanaan, kepala Madrasah (Diniyah dan Formal), pengurus pondok pesantren, Kepala unit usaha pesantren serta kepala unit

⁵² Ust. H. Sholeh Ardiansyah, wawancara 13 April 2024

⁵³ Hasil observasi peneliti, 7 Oktober 2023

lain di bawah koordinasi pesantren, pengurus Yayasan, Iksaba sebagai wadah alumni. Kegiatan ini diwujudkan bentuk musyawarah yang bertempat Ruang Rapat Pesantren. Kegiatan ini dilakukan setiap menjelang awal tahun pelajaran baru.

Beliau dalam suatu kesempatan ketika peneliti sowan menyampaikan bahwa:

“Saya tidak mungkin mampu membesarkan atau menjalankan pesantren ini sendirian, tentunya butuh peranan dari SDM yang ada disini, saya harus melibatkan semua kemampuan yang ada di lembaga ini, mulai dari pengurus yayasan, kepala pesantren, kepala madrasah diniyah dan semua ketua lembaga yang ada di pesantren, kepala perguruan tinggi dan alumni di sini saya juga libatkan untuk memikirkan kepentingan yang ada di pesantren ini, berangkat dari kondisi internal dan kondisi eksternal, agar melahirkan lulusan berhati makkah dan berotak jerman, seimbang IPTAK dan IMTEK.”⁵⁴

Upaya yang telah melakukan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal ini adalah dilakukan dengan cara melakukan identifikasi, pengamatan, dan analisis atas segala kemungkinan yang akan terjadi demi tercapainya visi dan misi pesantren. Sebagaimana pemaparan Ustadz Sholeh Ardiansyah selaku pendidik dan pengurus PPMU;

“Kelembagaan PPMU dalam perjalanannya telah menorehkan banyak prestasi yang membanggakan dan dikenal oleh masyarakat. Kami pengurus PPMU membuat komitmen untuk selalu mempertahankan dan meningkatkan prestasi tersebut. Karena PPMU selain berinteraksi pihak internal, juga berinteraksi dengan pihak eksternal, seperti orang tua santri, masyarakat dan pemerintah. Sehingga kami melakukan pengamatan terhadap kondisi-kondisi lingkungan luar untuk disesuaikan dengan kondisi internal pesantren untuk dijadikan pertimbangan dalam menyusun program-program unggul dan prioritas secara periodik dan berkelanjutan.”⁵⁵

Gambar 4.13 Silaturahmi dengan Pengurus Alumni PPMU



⁵⁴ Wawancara,

⁵⁵ Wawancara,

Dalam pemaparan Ustadz Zainuddin selaku Ketua pengurus PPMU, bahwa PPMU memiliki modal yang kuat dan mengakar dalam meraih visinya:

Pondok Pesantren Miftahul Ulum ini memiliki kondisi lingkungan yang baik, diantaranya: lingkungan sosial yang kondusif; secara geografis berada di jalur utama (jalan Nasional); kurikulum yang integratif, sarana prasarana pendidikan yang memadai; Guru/ustadz ustadzah serta tenaga kependidikan yang berkualitas, memiliki budaya yang mengakar; adaptasi terhadap kemajuan teknologi, memiliki santri yang banyak dari berbagai penjuru nusantara, memiliki unit bisnis yang menopang pendanaan, komitmen dan partisipasi alumni.⁵⁶

Dalam pemaparan Koordinator Lulusan dan Alumni, mengatakan bahwa PPMU memiliki peluang sekaligus tantangan :

“ jika melihat kondisi lulusan PPMU, kehadirannya dimasyarakat direspon dengan baik, dapat diterima, dan memberi manfaat, baik sebagai tokoh agama, pendidik dan dalam profesi lainnya. Selain ada yang jadi PNS, Birokrat, anggota legislatif, petani, pengusaha, juga banyak alumni yang mampu menjadi entrepreneur dalam bidang pendidikan, ada yang meneruskan kepemimpinan orang tuanya, ada yang mendirikan dan mengelola lembaga pendidikan baru, bahkan tidak sedikit dari lulusan yang melanjutkan pendidikannya dalam berbagai bidang keilmuan.”⁵⁷

2) Review Visi-Misi PPMU.

Visi dan misi merupakan panduan utama yang mengarahkan semua kegiatan pesantren, termasuk program kerja. Sehingga, review visi dan misi pesantren sangat penting untuk memahami bagaimana program kerja pesantren yang dirancang dan dijalankan secara berkelanjutan. Dengan memahami visi dan

⁵⁶ Wawancara, tanggal 25 Pebruari 2024

⁵⁷ Wawancara, Ustadz Salim Bawafi, tanggal 17 Maret 2024

misi, pengurus pesantren dapat lebih jelas melihat tujuan pesantren dan bagaimana program kerja membantu mewujudkannya.

PPMU telah menetapkan visi dan misinya sebagaimana berikut;⁵⁸

Visi

“Menjadi lembaga unggul yang melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah”

Misi

“Mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlauq Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi”

Tujuan

“Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul sebagai salah satu *pondok* terbesar di Kabupaten Lumajang, dalam operasionalnya tentunya memiliki tujuan mulia sebagaimana pondok pesantren lainnya, seperti : 1) Menyelenggarakan Pendidikan yang bermutu (*quality education*) berdasar pada nilai-nilai keislaman ala ahlussunnah wal jamaah dan nilai-nilai kebangsaan; 2) menyelenggarakan kegiatan yang bertujuan menegakkan nilai - nilai Islam Rahmatan lil 'Alamin; 3) berusaha mewujudkan kemandirian pesantren dengan berbagai kegiatan usaha kreatif dan produktif yang memberikan keuntungan, 4) menyiapkan santri yang tafaqquh fiddiin dengan kecakapan hidup yang berkualitas dalam menghadapi persaingan global”

Berkenaan dengan visi misi ini, Kepala Pesantren juga menyampaikan:

“Review rumusan visi misi, dilakukan oleh seluruh stakeholder internal dan melibatkan stake holder eksternal PPMU dibawah arahan langsung pengasuh selaku pemilik, pemimpin, dan pengelola pendidikan pesantren dalam setiap kegiatan musyawarah kerja. Hasil review inilah yang kemudian menjadi panduan utama yang mengarahkan semua kegiatan pesantren, termasuk program kerja dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat saat ini. Hasilnya kemudian diserahkan kepada pengasuh, untuk mendapat pembenaran dan arahan dan serta restu dari Pengasuh sebagai wujud dari ikhtiyar serta riyadhoh beliau.”⁵⁹

⁵⁸ Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

⁵⁹ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

3) Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi di PPMU melibatkan proses identifikasi berbagai pilihan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan PPMU. Alternatif-alternatif ini dikembangkan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, serta visi dan misi PPMU yang sudah ditetapkan. Alternatif strategi organisasi di PPMU beragam, inovasi lulusan dengan penguatan kecakapan santri melalui penguatan kurikulum, pengembangan sumber daya manusia pendidik, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, melakukan kemitraan dengan semua lembaga yang berada dibawah naungan YMU, menciptakan lingkungan pesantren yang kondusif dan memotivasi untuk beribadah dan belajar.

Lebih lanjut, Ustadz Zainuddin mengurai alternatif strategi yang dipilih PPMU dalam upaya optimalisasi pencapaian tujuan PPMU agar dapat meningkatkan kualitas, daya saing, dan keberlanjutan mereka di masa depan:

“ PPMU dalam pelaksanaan pendidikan kepesantrenan melakukan beberapa hal, yakni untuk menjaga kualitas layanan selalu melakukan evaluasi dan pemantapan program kerja secara rutin untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, melakukan penguatan kurikulum pesantren dalam penguatan keilmuan santri, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, melakukan kemitraan dengan semua lembaga yang berada dibawah naungan YMU, menciptakan lingkungan pesantren yang kondusif dan memotivasi untuk beribadah dan belajar.⁶⁰

Ada kalimat personifikasi terkait pentingnya strategi peningkatan kualitas santri, yang disampaikan pengasuh dengan bahasa madura yang merupakan bahasa sehari-hari yang pakai para santri dalam berinteraksi dan pemberian makna kitab kuning, selain bahasa jawa, bahasa Indonesai, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris.

“Tak sekabbinah santreh mon ambu deddih kyai, tak sekabbinah santreh mon abbu mondok atanih, karena lahan ben sabeh semakin tadek, (tidak semua santri pada saat lulu akan menjadi Kyai/Tokoh Masyarakat, tidak

⁶⁰ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 4 April 2024

semua santri nanti saat sudah berhenti akan bertani, karena lahan pertanian semakin sempit dan han)”⁶¹

Adanya strategi dibutuhkan untuk menentukan cara terbaik dan alternatif pemecahan masalah demi tercapainya tujuan yang telah disepakati. Sebagaimana penuturan Kepala Pesantren:

“tujuan yang dituangkan dalam program kerja yang baik bisa terwujud bila dilakukan dengan strategi yang baik dan benar. Jika ini tercapai akan menjadi faktor keberhasilan untuk menjaga eksistensi dan kepercayaan masyarakat dan untuk menjawab segala tantangan yang ada”⁶².

Dalam pemaparan Ustadz Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I terkait strategi pesantren untuk mengantisipasi ancaman dan menangkap peluang yang akan dihadapi pesantren di abad 2, dengan mengutip dawuh RKH. Husni, bahwa :

“mantapkan program, evaluasi kekurangan, tingkatkan pelayanan” sebagai landasan terciptanya Pesantren unggul dan berdaya saing. Inilah kebijakan pengasuh yang kemudian oleh pengurus PPMU dijadikan dasar dalam rapat kepengurusan secara rutin dan berkala, baik harian, mingguan, bulanan, Tri Wulan, dan Tahunan. Dalam setiap rapat kami melaksanakan analisis dan evaluasi internal dan eksternal, utamanya dalam fokus pada adaptasi kurikulum yang integratif, pengembangan keterampilan hard skill dan soft skill santri, dan peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dan tak kalah pentingnya juga membahas tentang program penguatan sumber daya finansial dan pemanfaatan teknologi dalam setiap program kesantrian”⁶³.

Dalam beberapa kesempatan, misalnya dalam acara pembekalan pengurus PPMU dan acara evaluasi bulanan PPMU. Terkait beberapa langkah strategis dalam menggapai mutu santri dan lulusan yang akan berdampak pada daya saing santri dan pendidikan pesantren.

Dalam menentukan program prioritas yang yang dijadikan unggulan di PPPMU berfokus upaya mewujudkan strategi yang berfokus pada memaksimalkan

⁶¹ .KH. Husni Zauhri, wawancara 20 Pebruari 2024

⁶² Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

⁶³ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd., wawancara 12 Pebruari 2024

kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal.

“PPMU di hari ini sedang kondisi tumbuh, berkembang dan bertransformasi dari kondisi standar pesantren umumnya menuju pesantren ideal dimasa yang akan datang. PPMU memiliki rumusan strategi dan program dalam upaya tersebut, dengan melihat peluang dan tantangan, dan menyadari akan potensi dan kelemahan yang ada. Oleh karena itu, sinergi semua lembaga, semua SDM menjadi sebuah kebutuhan dalam merumuskan dan mewujudkan setiap program.”⁶⁴

Dalam kontek tersebut, Ustad Zainuddin mengemukakan:

“PPMU memiliki program kerja prioritas dan program kerja pendukung. Program priritas unggulan disesuaikan dengan hasil analisis tim yang dibentuk pengasuh yang kemudian dibahas ditingkat yayasan selanjutnya diterjemahkan dalam program priotas. Program in bentuk dari upaya optimalisasi fungsi pesantren dalam inovasi layanan, pengembangan sumber daya manusia, penguatan kurikulum, peningkatan infrastruktur, pemanfaatan teknologi imformasi, dan penguatan finansial.”⁶⁵

Peneliti melihat bahwa prioritas unggulannya PPMU adalah memaksimalkan untuk meningkatkan mutu dan kualitas layanan kepada santri melalui strategi pertumbuhan terkonsentrasi (*focused growth strategy*) dalam daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan merujuk pada kemampuan untuk terus unggul dan bertahan dalam menghadapi tantangan, baik dari segi internal maupun eksternal, sehingga dapat terus berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat abad 21. Hal ini tercermin dari hasil pernyataan pengurus PPPMU;

“Selain terus melakukan evaluasi dan pemantapan program, pnguatan infra struktur, PPMU mengembangkan banyak bidang layanan pendidikan, seperti bidang akademik dan bidang ketrampilan baik secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Khusus untuk bidang akademik disini dikembangkan program pesantren tahfid, kelas bahasa (Arab dan Inggris). Dalam bidang keterampilan terdapat program ketrampilan-ketrampilan yang bisa dipilih siswa sesuai bakat dan minat mereka. Untuk memberikan wadah kerja bagi Santri diantaranya ada multimedia (desaign grafis), teknik informasi jaringan, Kaligrafi, Dan Wirausaha pesantren, hal ini tentunya untuk menyalurkan minat dan bakat santri dalam

⁶⁴ Ustad Sholeh Ardinaryah, Wawancara 2 April 2024

⁶⁵ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

mengembangkan life skillnya”.⁶⁶

Menurut penyampaian pengurus pesantren,

“di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul kurikulum memiliki dua model rumusan, pertama rumusan kurikulum yang dikembangkan disusun secara terintegrasi dengan prinsip mencetak generasi *Tafaqquhu Fiddien* di dalamnya terdapat paket pelajaran, pengalaman dan kesempatan mengembangkan minat dan bakatnya sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh pesantren. Kemudian struktur dasar kurikulumnya berupa pengajaran pengetahuan agama dan layanan pendidikan dalam bentuk bimbingan kepada santri yang meliputi penguasaan materi, pembentukan karakter, peningkatan kapasitas pemberian tanggung jawab, dan meneruskan visi misi pesantren. Dan Rumusan kurikulum yang diselenggarakan oleh madrasah Formal.”⁶⁷

Rumusan program unggulan PPMU difokuskan pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, pengembangan karakter, serta peningkatan daya saing santri di berbagai bidang. Dengan langkah tersebut, dipahami bahwa Pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul telah mendasarkan penyusunan program atas dasar, yaitu: 1) aktualisasi potensi santri; 2) optimalisasi sumber daya yang ada; 3) penguatan keilmuan dalam pengembangan daya saing lulusan; 4) Penguatan karakter melalui pelatihan dasar berkenaan dengan nilai-nilai keislaman, kehidupan sosial dan kepemimpinan 5) memberikan keterampilan dan kecakapan khusus sesuai potensi dan minat bakat yang dimilikinya.

Dalam pembuatan program-program pondok pesantren, dijelaskan oleh kepala pesantren::

“perencanaan program kegiatan pesantren semata-mata tidak hanya pada kegiatan pembinaan secara lahiriyah saja, tetapi juga pembinaan bathiniyah. Kegiatannya juga bervariasi ada yang bersifat rutin, harian, mingguan, atau pada waktu-waktu tertentu seperti PHBI dan PBHN. Bahkan ada juga kegiatan pesantren yang bersifat adaptif.”⁶⁸

⁶⁶ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

⁶⁷ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

⁶⁸ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

Selanjutnya, pengurus juga mengurai bahwa program kerja pesantren dihasilkan dalam proses penyusunan program PPMU, yakni

“Dalam proses penyusunan program kegiatan Pondok Pesantren melalui mekanisme dan disusun dalam forum musyawarah kerja setiap awal tahun pelajaran. Kegiatan Musyawarah untuk membahas segala persoalan yang berhubungan dengan pesantren sudah menjadi kegiatan rutin, sehingga keputusan yang diambil sudah langsung dipahami oleh seluruh pengurus pesantren untuk segera ditindaklanjuti. Sedangkan dalam hal kegiatan pesantren pengasuh biasanya memberikan masukan dan pertimbangan terhadap program kegiatan yang disusun agar kegiatan tersebut bisa memberikan nilai kebermanfaatan yang lebih bagi santri khususnya dan bagi pesantren pada umumnya”⁶⁹

Strategi ini dapat mencakup program kurikulum terpadu, pembelajaran aktif, pembinaan karakter, dan pengembangan kewirausahaan. Dari informan pengurus lainnya, juga disampaikan bahwa

“ diluar kegiatan kepesantrenan dan madrasah/ pendidikan formal, para santri juga difasilitasi adanya kegiatan pengutan soft dan life skill santri, dimana yang yang berbasis keterampilan atau vokasional pesantren memeberikan kesempatan kepada santri untuk mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang tertentu yang difasilitasi oleh BLK. Sedangkan bagi santri yang berkeinginan mengembangkan jiwa kewirausahaannya, terdapat kegiatan pemagangan pada unit-unit usaha pesantren seperti unit usaha laundry, Kopontren, Kantin, KBIH, dan beberapa unit usaha lain melalui proses seleksi. Adapun yang bertanggung jawab atas semua kegiatan life skills ini langsung di bawah koordinasi Kepala Pesantren dan pada kegiatankegiatan tertentu tanggungjawabnya diberikan kepada pengurus yang membidangnya. dan ditopang dengan keterampilan yang dibuat dan dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja (BLK) Miftahul Ulum.”⁷⁰

Program unggulan merupakan hal penting, namun yang lebih penting kompetensi SDM pelaksana strategi yang ditetapkan dan infra struktur, sehingga penguatn SDM dan pelengkapan fasiliats juga menjadi program unggulan. Ustadz H. Sholeh Ardiansyah, dalam sebuah kesempatan memaparkan:

⁶⁹ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

⁷⁰ Ust. H. Badrul Munir, Wawancara 12 April 2024

“adanya strategi penguatan SDM dilakukan untuk memastikan bahwa semua program terlaksana dan tujuannya tercapai. Selain itu juga perlu didukung oleh adanya sarana prasarana pendidikan yang baik akan sebagai faktor pendukung bagi proses tersebut. Dengan terpenuhinya hal di atas maka pesantren akan lebih mudah untuk melahirkan program unggulan yang relevan dengan daya dukung yang ada. Strategi unggulan diikuti dengan program unggulan menghasilkan output yang sesuai perkembangan zaman.”⁷¹

Untuk optimalisasi sumber daya manusia yang ada, dilakukan dengan cara memaksimalkan potensi sumber daya yang ada serta melakukan penyesuaian dengan kemampuan dan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal akademik maupun non akademik yang dimiliki. Dalam pemenuhan sumber daya manusia di pesantren ini tidak bersifat tertutup artinya terbuka lebar kemungkinan adanya sumber daya dari luar pesantren selama kemampuan dan keahliannya dibutuhkan.

Sebagaimana penjelasan pengasuh terkait perencanaan personalia pengurus, khususnya tenaga pendidik atau tenaga pengajar di PPMU disesuaikan dengan bidang kebutuhan dan kompetensi masing-masing pendidikan, dan dalam keputusan menentukan tentang tugas pendidikan ditetapkan dalam musyawarah antara pengurus pesantren, para kepala madrasah dan pengasuh.

“Untuk tenaga pendidik di bidang ilmu agama insyaallah bisa dipenuhi oleh internal pesantren. Tetapi untuk bidang-bidang tertentu khususnya bidang pengetahuan umum yang berbasis keahlian khusus dan keterampilan, pesantren masih mengalami kekurangan sehingga mengharuskan pesantren membuka diri untuk memberikan kesempatan kepada orang-orang yang kompeten di bidang tertentu bergabung dengan keluarga besar Miftahul Ulum melalui proses seleksi yang dilakukan oleh tim yang ditugaskan pesantren dan keputusan akhirnya tetap berada di tangan pengasuh.. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan pelayanan pada santri dalam kegiatan pembelajaran di Pondok Pesantren atau di madrasah. Sehingga output dari pesantren miftahul benar-benar mampu berdaya saing”.⁷²

⁷¹ Ust. H. Sholeh Ardiansyah, Wawancara 17 April 2024

⁷² Wawancara dengan KH. Husni pada tanggal, 03 April 2024

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. SDM yang berkualitas biasanya memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Mereka cenderung lebih produktif dan mampu mencapai target yang ditetapkan lebih cepat dibandingkan dengan SDM yang kurang berkualitas. Organisasi yang memiliki SDM yang berkualitas biasanya memiliki reputasi yang baik di mata pelaku, pesaing, pelanggan, dan investor. Ini meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang baik dan menarik bagi orang-orang yang ingin bergabung dengan Organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, SDM adalah salah satu aset terpenting dan kunci keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi.

Dalam aspek pendanaan, pembiayaan pendidikan di PPMU relatif sangat murah. Pembiayaan pendidikan dari santri digunakan untuk operasional pendidikan dan perawatan sarana prasarana. Agar tidak terjadi ketergantungan dan fokus pada sumber dari santri., PPMU melakukan usaha ekonomi pesantren untuk memperkuat biaya operasional pesantren. PPMU menjadi penyedia kebutuhan santri, seperti Kantin, Koperasi kebutuhan sehari-hari santri, Toserba Al-Ikhwan, Perusahaan Air Minum kemasan Afiyah, toko kitab dan alat tulis, laundry, percetakan, , dan berbagai usaha lainnya. Dengan memiliki unit usaha produktif akan memiliki keuntungan usaha-usaha produktif ini pesantren mampu membiayai dirinya, sehingga seluruh biaya operasional pesantren menjadi murah dan tidak memberatkan santri.

Selain itu, PPMU juga melakukan upaya penguatan sarana prasarana untuk

penguatan layanan kesantrian. Aura kemajun PPMU dibawah arahan kepemimpinan R.KH.Husni sangat nampak. Kemajuan ini dapat dilihat dari jumlah peminat yang terus bertambah, peningkatan jumlah santri mukim di PPMU, dan perkembangan pesantren secara keseluruhan. Kondisi ini tentu menuntut PPMU untuk memaksimalkan layanan bagi para santri. Menurut Ketua Pengurus Pesantren,⁷³ menyikapi kondisi santri yang semakin banyak, pengurus telah menyampaikan dalam rapat pengurus pesantren, yakni

“Selain melakukan penguatan layanan pendidikan, pesantren juga fokus pada pelayanan bagi santri, seperti penyediaan asrama tempat tinggal santri, sarana layanan belajar santri, pemenuhan kebutuhan makan dan minum santri, kesehatan santri, kebersihan lingkungan pesantren, sarana pendukung seperti perpustakaan, perangkat teknologi”

Dalam aspek kemajuan PPMU, dalam penuturan salah satu santri aktif yang sudah mengenyam pendidikan di PPMU selama 40 tahun, bahwa kemajuan PPMU sangat terasa, beliau mengatakan

“PPMU sekarang sangat terasa perubahan dan kemajuannya, adanya berbagai program pendidikan yang baru, kegiatan keagamaan, kegiatan seminar, diklat, kursu, kelengkapan sarana prasarana, pemanfaatan teknologi, pengaturan kehidupan santri di pesantren dalam hal makan dan minum, dan berpakaian,”⁷⁴

Dalam aspek sarana prasarana, sejak tahun 1990 hingga sekarang dibawah asuhan RKH. Husni Zuhri, PPMU terus berupaya melakukan pengembangan dan perbaikan fisik. Penguatan sarana prasarana diorientasikan pada penguatan layanan pendidikan santri. Seperti, (a) secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan menambah asrama tempat tinggal santri putra dan putri; (b) Secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan memperluas sarana ibadah, seperti masjid di

⁷³ Ust. Dr. H. Zainuddin, wawancara 3 Desember 2023

⁷⁴ Ust. Muhaimin (Santri Senior, wawancara 2 Januari 2024)

pesantren putra dan musholla di pesantren putri; (c) melanjutkan pembangunan fisik untuk penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran dan pendidikan; gedung sekolah, gedung madrasah, gedung perkantoran terpadu, Rusunawa untuk asrama santri, Gedung Kampus, Gedung Perpustakaan, Laboratorium Bahasa, Lab Komputer, Ruang Workshop, Gedung Poskestren (Stasiun Kesehatan Pesantren),; (d) Membangun saran pengembangan Life skill santri, seperti Gedung Balai Latihan Kerja (BLK); (e) dan fasilitas pendukung lainnya, seperti tempat parkir, musholla, perbangkan, pertokoan, koperasi, mini market, kantin, laundry, Foto kopy, guest house-raung transit dan menginap wali santri dan alumni, dan berbagai fasilitas lainnya.

b. Tahapan Implementasi

Tahapan implementasi ini merupakan bagian yang begitu sulit untuk dilaksanakan, sekaligus sebagai tahapan inti yang sangat penting. Sebaik apapun konsep strategi yang diusung tanpa mampu dituangkan dalam kinerja nyata maka tidak ada fungsinya bagi lembaga pendidikan

Dalam menguatkan daya saing lulusannya, Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul terus berbenah melakukan perubahan untuk memaksimalkan pelayanan pendidika dan untuk membekali para santrinya mumpuni dalam ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) dan menyiapkan para santrinya kompeten dalam hal keterampilan atau Kecakapan Hidup abad 21. Semua itu ditujukan agar para santri nantinya bisa survive atau siap untuk menghadapi perubahan zaman yang semakin dinamis dan penuh tantangan saat mereka kembali ke masyarakat.

Kepala pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul menyampaikan:

“PPMU sesuai arahan pengasuh akan selalau melakukan dan mengamalkan

kaidah *al-muhafadhatu ala qodimis sholih, wal akhdzu bil jadidil ashlah*. Artinya PPMU dalam menghadapi perubahan zaman, tetap menjaga tradisi lama yang baik, dan tradisi baru yang lebih baik kita ambil. Inilah yang melandasi adanya proses pembelajaran di pesantren tidak hanya diajarkan ilmu agama saja, tapi juga diajarkan ilmu yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari seperti berwirausaha, dan keterampilan lain yang berkaitan dengan minat dan bakat santri.”⁷⁵

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang senantiasa eksis mempertahankan budaya salaf dan ketimuran, intuitif, spiritual dan moral. Tapi, fakta di lapangan ternyata pesantren juga menyelenggarakan kegiatan yang juga mengedepankan nilai-nilai soft dan life skills kepada para santrinya agar bisa dijadikan bekal mereka hidup di tengah masyarakat yang plural dan penuh daya saing

1) Penyusunan Struktur Pesantren

Visi yang dirumuskan kemudian dikembangkan menjadi seperangkat misi mendasar tujuan pengembangan pendidikannya. Setelah ini dilakukan penyusunan program kerja yang menopang kebutuhan dan arah pengembangan kompetensi daya saing lulusannya yang disusun berdasar sejumlah nilai, visi, dan misi, disusunlah struktur dengan mempertemukan struktur sosial pesantren dan dinamika sosial perkembangan untuk menjawab kebutuhan masyarakat.

Perubahan dalam strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi karena (a) struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat. Misalnya, tujuan dan kebijakan dibuat dalam kerangka produk suatu organisasi, yang strukturnya juga berdasar pada kelompok produk. Format struktur untuk mengembangkan tujuan dan kebijakan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap aktivitas implementasi strategi yang lain. (b) struktur

⁷⁵ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

menunjukkan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Jika struktur organisasi berdasar pada kelompok konsumen, maka sumber daya akan dialokasikan menurut pembagian tersebut. Kecuali strategi baru atau yang telah direvisi ditempatkan dengan penekanan yang sama dengan strategi lama, maka reorientasi structural akan menjadi bagian dari implementasi strategi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa struktur dapat mempengaruhi strategi. Struktur dapat pula membentuk pilihan atas strategi. Pada saat peneliti melakukan kunjungan di kantor pesantren, peneliti melihat adanya struktur kepengurusan PPMU yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan delegasi wewenang sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan untuk memastikan capaian dari visi dan misi pesantren.⁷⁶

Struktur sosial pesantren yang dimaksud hierarki kepengurusan pesantren yang dipimpin oleh otoritas kiai yang dianggap bersumber dari kharismatik kepemimpinannya. Dalam penuturan Ustadz Sholeh Ardiansyah:

“Struktur kepengurusan pesantren seyogyanya yang sesuai dengan visi dan misi pesantren, yang diterjemahkan dalam program kerja tahunan untuk mengantisipasi kebutuhan kemajuan abad 2. Sehingga jika ada perubahan dalam kepengurusan pesantren adalah suatu kewajaran, karena sifatnya struktur itu fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan kualitas santri secara komprehensif, termasuk keterampilan abad 21 yang dirumuskan dalam program prioritas. Struktur PPMU melibatkan berbagai elemen, mulai dari kepemimpinan yang kuat, peran pengurus yang efektif, hingga keterlibatan santri secara aktif dalam proses pembelajaran dan pengelolaan pesantren.”⁷⁷

Gambar. 4.14 Struktur Pengurus PPMU Banyuputih Kidul Lumajang

⁷⁶ Observasi, 5 April 2024

⁷⁷ Ust. Sholeh Ardiansyah, wawancara 21 Maret 2024

“pengasuh memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi PPMU. Kebijakan yang diambil harus terlebih dahulu dikonsultasikan dan mendapatkan persetujuan pengasuh. Juga dalam menyusun struktur dan menempatkan pengurus dalam suatu jabatan harus diusulkan ke pengasuh. Setelah pengasuh mengamini, baru struktur tersebut dapat diresmikan”.⁷⁸

b. Majelis Penasehat/Keluarga ialah anggota keluarga pengasuh yang berfungsi sebagai pembantu dan penasehat terhadap tugas pengasuh dalam mempertahankan dan menetapkan landasan dan dasar Pondok Pesantren Miftahul Ulum.

c. Pengurus ialah suatu badan yang diangkat dan ditetapkan oleh pengasuh untuk masa jabatan tertentu yang berfungsi sebagai badan pelaksana program PPMU yang merupakan perwujudan dan penjabaran dari cita-cita dan tujuan Pondok Pesantren Miftahul Ulum.

⁷⁸ Ust. H. Dr. Zainuddin, M.Pd.I, wawancara 10 april 2024.

- d. Santri/Murid/Siswa. Santri adalah orang yang terdaftar sebagai santri dan bermukim di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Sedangkan Murid/Siswa adalah orang yang terdaftar sebagai siswa yang belajar di Madrasah diniyah maupun madrasah formal, baik mukim di pondok atau tidak mukim.⁷⁹

2) Penguatan Layanan Pesantren (Pendidikan, Dakwah, dan Sosial)

Keberadaan PPMU semakin fungsional dan telah memberikan kontribusi signifikan bagi umat, agama, dan bangsa *Pertama*, dalam aspek pendidikan, PPMU menunjukkan kontribusi nyata terhadap berbagai kebuntuan dan kebutuhan epistemis dan struktural masalah pendidikan dan sumber daya manusia dengan menyediakan lembaga pendidikan yang variatif, baik formal, non formal, dan informal yang saling melengkapi dan terintegrasi.

Pendidikan formal di PPMU sebagai modal santri dalam peningkatan kemampuan serta memenangkan persaingan yang ketat dalam era global. Para santri PPMU dengan adanya pendidikan formal akan sekaligus berprofesi sebagai siswa dan atau mahasiswa untuk belajar pengetahuan umum, seperti matematika, sains, teknologi dan bahasa asing secara baik. Untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pengetahuan akademik umum tersebut, PPMU mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum (sekolah) dari tingkat dasar sampai level pendidikan tinggi yang terstruktur dan berjenjang, yakni: TK Miftahul Ulum, MI Miftahul Ulum, MTs Miftahul Ulum I, MTs Miftahul Ulum 2, MA Miftahul Ulum 1, MA Miftahul Ulum 2, dan IAI Miftahul Ulum.⁸⁰

Perluasan layanan santri pada penguasaan ilmu-ilmu umum dimulai sejak tahun 1983, PPMU mendirikan lembaga pendidikan formal tingkat menengah yang

⁷⁹ Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

⁸⁰ Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Miftahul Ulum Jatiroto, Lumajang, 2024

diberi nama MTs Miftahul Ulum. Setahun kemudian, pada tahun 1984, PPMU berhasil mendirikan MI Miftahul Ulum. Setelah berhasil meluluskan siswa MT angkatan pertama, untuk menampung lulusannya, pada tahun 1986, PPMU mendirikan Madrasah Aliyah Miftahul Ulum. Penguatan lembaga formal karena semakin banyaknya santri, dan adanya kebutuhan santri dan masyarakat berirama dengan tuntutan dan perubahan zaman, sekaligus dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan masa depannya, maka R.KH. Husni, mendirikan MTs Miftahul Ulum 2, MA Miftahul Ulum 2, sekaligus Pendidikan Tinggi.

Pendidikan nonformal di PPMU untuk penguatan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan dalam aspek keagamaan yang merupakan jati diri dari PPMU dalam aspek kaderisasi ‘ulama. Pendidikan non formal ini diorientasikan pada, *pembentukan* nilai-nilai agama dan akhlaq yang baik (*ahlaqul-karimah*) melalui keteladanan dan pembiasaan dalam sistem kehidupan berasrama, penguasaan terhadap -nya dan kegiatan pengajian “kitab kuning” , pendidikan Al-Qur'an dengan tartil melalui TPQ, Madrasah Al-Qur'an, Pesantren Al-Quran, dan Pesantren Tahfidz, Lembaga Pengembangan Bahasa Asing, Lembaga Murja'ah Diniyah, Penguasaan Ke-Islam-an dan ilmu alat *Nahwu-Norf*, dan ilmu lainnya melalui Madrasah Diniyah Takmiliah⁸¹ (Madin Ula Miftahul Ulum, Madin Wustha Miftahul Ulum, Madin Ulya Miftahul Ulum), Kegiatan Musyawarah dan Bathsul Masail, dan kegiatan lainnya yang terjadwal baik sifatnya harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

⁸¹ Pada awal berdirinya Madrasah Diniyah sejak 1976, R.KH. Zuhri, sebagai pejabat tertinggi pesantren, mengangkat Kyai Ba'its Su'aidi - salah satu menantunya - sebagai kepala Madrasah Diniyah yang pertama, dan di era R.KH. Husni Zuhri dikembangkan sampai jenjang Madin Ulya. Lihat Dokumen Profil PPMU Banyuwangi Kidul, Lumajang.

Pendidikan informal di PPMU dilaksanakan untuk membekali santri dengan dengan berbagai keterampilan hidup (*life skills*) melalui kegiatan ekstrakurikuler, Pendidikan dan Pelatihan (Dilat), Kursus, misalnya aplikasi komputer Lab Komputer Miftahul Ulum, Balai Latihan Kerja Miftahul Ulum, Pertanian dan Bisnis di Koperasi Miftahul Ulum, Literasi dan penulisan buku, metode dan media dakwah modern pada majlis ta'lim masyarakat sekitar, kewirausahaan dan keterampilan lainnya, yang pada intinya dapat meningkatkan nilai kompetitif para lulusan PPMU.

Kedua, dalam aspek dakwah, PPMU telah berkontribusi nyata sejak awal berdirinya dalam proses internalisasi dan trasmisi ajaran dan nilai-nilai agama Islam kepada masyarakat. Sejak awal kehadiran PPMU tahun 1932, kehadiran PPMU telah membuka babak baru di desa Banyuputih Kidul. Tanah tempat pesantren berada konon dipenuhi jin dan roh jahat. Selain itu, tempat yang dijadikan pesantren itu berada di lingkungan warga yang brutal dan maksiat. Desa sedang berjuang menghadapi bulan sabit (tradisi carok), sehingga nyawa menjadi taruhannya. Namun dengan misi dakwahnya yang diawali dengan mendekatkan diri Allah SWT, diiringi dengan penguatan komunikasi pada tokoh dan masyarakat tertentu disekitarnya. Keihlasan, sabar, tawadlu' dan semangat tak kenal lelah, rela berkeliling dari rumah ke rumah, seperti yang dicontohkan Rasulullah ketika mulai berdakwah sirrannya. kepada keluarga, teman, dan orang-orang terkasih.

Sekitar tahun 1940 M, majelis taklim baru bisa didirikan untuk sarana penguatan pemahaman dan praktik praktis tentang ajaran Islam sehari-hari (*al-a'mal al-yaumiyah*). Beberapa tahun kemudian, sekitar tahun 1944 M, dengan bantuan masyarakat setempat membangun masjid sebagai tempat ibadah,

pendidikan dan dakwah. Dan Sejak tahun 1997 di era R.KH. M. Thayib, PPMU mengiriskan guru bantu untuk melakukan pengabdian dan dakwah masyarakat di beberapa daerah, seperti daerah pinggiran, desa, kota di wilayah Jawa dan Madura. Kebijakan ini kemudian dikembangkan oleh R.KH. Husni sebagai pengasuh ketiga, dalam hal pengabdian dan dakwah Islamiyah sudah menyebar di luar Jawa, seperti Kalimantan, Maluku, Sumatera, dan bahkan juga di lingkup internasional, seperti di Thailand.

Aspek dakwah PPMU juga terlihat dari peran pengasuh dan pengurus pesantren yang aktif dalam berbagai kegiatan masyarakat, organisasi masyarakat (ormas), dan pemerintahan. Pengasuh berperan sebagai tokoh agama yang memberikan bimbingan dan nasihat, serta turut terlibat dalam kegiatan sosial dan pembangunan. Misalnya pengasuh dan santri seringkali memberikan ceramah atau tausiah di berbagai acara masyarakat, seperti pernikahan, hajatan, atau acara keagamaan lainnya, pengasuh dan santri seringkali diundang untuk memberikan nasihat atau pendapat dalam berbagai forum pemerintahan, pengasuh dan santri seringkali menjadi tokoh atau pemimpin atau anggota dalam organisasi masyarakat, seperti NU, atau organisasi lainnya.

Ketiga, dalam aspek sosial pemberdayaan masyarakat. PPMU tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama dan dakwah, tetapi juga berperan dalam perubahan sosial, pemberdayaan masyarakat, dan pemeliharaan nilai-nilai sosial. Kondisi ini terlihat dari berbagai kegiatan PPMU melalui lembaga (a) Poskestren (Pos Kesehatan Pondok Pesantren) misalnya melaksanakan pengobatan gratis, khitan massal, dan kegiatan lainnya; (b) Kelompok Bimbingan Haji dan Umroh (KBIHU) dengan kegiatan bimbingan/ manasik haji dan umrah,

pendampingan dan fasilitasi ibadah haji dan umroh dan kegiatan lainnya; (c) Koperasi dan Unit Bisnis Pondok Pesantren, dengan kegiatan tarining bisnis, menyediakan dan melayani kebutuhan sehari-hari bagi internal santri dan masyarakat luas; (c) Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak, dengan melaksanakan santunan Anak Yatim, pemberian beasiswa kepada santri yang berprestasi dan tidak mampu, dan kegiatan lainnya.

3) Program Kerja Yang Teintegrasi dan Berkelanjutan

Langkah penguatan pencapaian visi PPMU, telah dirancang direncanakan dengan sedemikian rupa dalam program kerja melalui musyawarah kerja. Dalam dokumentasi PPMU, terlihat jelas dalam beberapa forum MUSKER (Musyawarah Kerja) Yayasan Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang juga terlihat dengan jelas adanya langkah-langkah penguatan dan pengembangan kelembagaan PPMU. Misalnya pada MUSKER (Musyawarah Kerja) Yayasan Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang yang ke-VII yang dilaksanakan pada tanggal 26 Mei 2021, dengan tema “*Menuju Sistem Manajemen Yang Hebat dan Kuat*”, Ketua Pembina Yayasan sekaligus Pengasuh PPMU dalam arahannya menekankan pentingnya membangun sebuah sistem dan manajemen kelembagaan yang sehat, kuat dan kokoh khususnya di PPMU“ Dengan sistem, manajemen dan tata kelola yang terbangun dengan kokoh serta menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang berbasis mutu secara totalitas, beliau berharap mampu melahirkan lulusan yang unggul dan berkualitas yang mampu menghadapi tantangan zaman” ujar almunni Pesantren Sidogiri ini.⁸²

Pada MUSKER (Musyawarah Kerja) Yayasan Miftahul Ulum

⁸² <https://mubakid.or.id/musker-vii-fokus-penguatan-sistem-manajemen-dan-pengembangan-ekonomi-pesantren/>. Diakses Desember 2023

Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang yang ke-IX Masa pada tanggal 06 Mei 2023, dengan tema “*Digdaya, Sinergi Dan Mandiri*”. Ketua Pembina Yayasan sekaligus Pengasuh PPMU dalam arahannya menekankan pentingnya membangun sebuah sistem dan manajemen kelembagaan yang sehat, kuat dan kokoh. Rois Syuriah PCNU Lumajang ini juga berharap dalam momentum Tahunan ini beliau berharap untuk mengevaluasi bagan struktur Yayasan dalam rangka penyesuaian dengan tuntutan dan tantangan zaman dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang serba digital. Untuk menopang itu semua “saya berharap semua pimpinan lembaga di bawah naungan Yayasan Miftahul Ulum dapat membangun sinergi untuk kemandirian lembaga yang digdaya” ujar alumni dari haromain Syekh Ismail al-Zain Makkah ini.⁸³

Pada MUSKER (Musyawarah Kerja) Yayasan Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Jatiroto Lumajang yang ke-X pada tanggal 24 April 2024, dengan tema “*Mantapkan Progran, Evaluasi Kekuarangan, Untuk Peningkatan Kualitas Layanan*”. Pengasuh PPMU menyampaikan pentingnya untuk selalu melakukan pemantapan program kerja, melakukan moniotirng dan evaluasi untuk penyempurnaan dari kekurangan yang ada, dalam rangka untuk perbaikan dan peningkatan kualitas layanan, “Jargon saya: mantapkan program, evaluasi kekurangan, dan tingkatan pelayanan.” Imbuhnya. Dalam kesemptaan lain, bahwa 3 jargon tersebut harus diiringi dengan membangun manajemen sehat agar lembaga lembaga kuat. Dalam dawuhnya “ Dua kalimat ini cukup simpel namun memiliki pemahaman dan manfaat yang bejubel, Dua kalimat tersebut jangan sampai dibalik, bila dibalik malah artinya kabur; manajemen sakit, lembaga hancur lebur.” tegas

⁸³ <https://mtsmu2bakid.sch.id/musyawah-kerja-ix-yayasan-miftahul-ulum/>. Diakses 17 Januari 2024.

KH. Husni.⁸⁴

“Pengasuh dalam setiap kesempatan selalu menganjurkan, hendaknya setiap program apapun yang akan direncanakan jangan hanya mengandalkan ikhtiyar manusia saja tapi hendaknya juga dilalui dengan istikharah terlebih dahulu, dengan harapan kegiatan tersebut juga diridloi oleh Allah SWT.”⁸⁵

Gambar 4.15 Musyawarah Kerja Pesantren bersama YMU



Tabel 4.3 Program Kerja PPMU dalam 3 tahun terakhir⁸⁶:

TAHUN	PROGRAM KERJA
2022	A. PESANTREN 1. Membentuk Lembaga Kajian dan kurikulum ASWAJA center BAKID sesuai dengan jenjang masing-masing 2. Membangun perpustakaan digital / berbasis IT. 3. Anggaran pasti tiap tahun untuk pengadaan bahan bacaan santri. 4. Penambahan asrama santri putra. 5. Memberdayakan santri untuk rajin menulis buletin atau karya ilmiah pesantren dengan mengikuti norma kaidah yang berlaku di Pesantren B. MADRASAH DINIYAH 1. Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan 2. Regulasi pengabdian wajib pasca tugas bagi siswa Aliyah Diniyah 3. Peningkatan kualitas baca kitab santri 4. Penguatan organisasi santri seperti Gamus, LPBA dll. 5. Mengadakan Halaqah Diniyah tentang Metode Pembelajaran

⁸⁴ <https://kbi.hu.mubakid.or.id/evaluasi-pelaksanaan-umrah-pengasuh-manajemen-sehat-lembaga-kuat/>. Diakses 18 Januari 2024.

⁸⁵ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 2 April 2024

⁸⁶ Diolah dari dokumentasi hasil Raker Yayasan Miftahul Ulum

	C. PQMU 1. Penerbitan Ijazah untuk muallim Qur'an lulusan PQMU 2. Pembelajaran Ulumul Qur'an untuk siswa ulya PQMU 3. Tindak lanjut Program tahfidz di pondok putri 4. Pemberian Beasiswa Pendidikan untuk santri tahfidz Qur'an D. UGB DAN DA'I 1. Mengadakan pembinaan Al-Qur'an dengan metode <i>Bil Qalam</i> bagi tempat guru bantu 2. Mengadakan kegiatan musabaqah antar madrasah pengambil Guru Bantu 3. Mengadakan penyeleksian dan pemetaan calon guru bantu serta tempat Tugas Guru Bantu 4. Mengadakan laporan tiap bulan secara online bagi penanggung jawab guru bantu 5. Mengadakan kegiatan PILDACIL (Anak-anak dan Tausyiah Dewasa) 6. Mengadakan kegiatan Musyabaqoh Syarhil Qur'an 7. Menugaskan anggota jam'iyatul muballighin untuk mengisi acara Muslimatan di lingkungan sekitar pesantren E. MAJLIS TAKLIM 1. Mengadakan pembinaan tahsinul qiroah bagi imam masjid dan musholla 2. Melengkapi kepengurusan Majelis Taklim 3. Mengadakan Rapat Koordinasi Rutin dengan pengurus antar takmir masjid sekitar PPMU 4. Mengadakan peringatan Hari Besar Islam (PHBI) dan Kirab Muharrom 5. Mengadakan penyuluhan dan bimbingan pemahaman agama Islam 6. Mengadakan pembinaan/kegiatan bernuansa Islami (hadrah al-banjari/khotmil qur'an)
2023	A. PESANTREN 1. Peningkatan sarana dan prasarana; 2. Memaksimalkan media pesantren sebagai sarana informasi pesantren; 3. Mengusulkan peningkatan sistem dan alur pendaftaran santri baru, baik dalam segi layanan maupun kelengkapan administrasi; 4. Pendataan santri yang berhenti dengan berkoordinasi dengan kepengurusan IKSABA; 5. Penerbitan SK dan pakta integritas untuk jajaran Pengurus PPMU (tidak boleh melakukan kekerasan, menghalalkan segala cara, melampaui kewenangan dalam menjalankan TUPOKSI-nya)** 6. Santri yang berminat melanjutkan studi ke luar negeri harus mendapatkan rekomendasi dari pengurus dan pengasuh PPMU** 7. Merumuskan kontrak pengabdian pada lembaga PPMU untuk santri yang melanjutkan studi ke luar negeri pasca menyelesaikan masa belajarnya** B. DIKDASMEN 1. Beasiswa santri untuk peningkatan kualitas SDM dan melengkapi tenaga pendidik mata pelajaran non-agama (saintek / humaniora); 2. Menyusun regulasi rekrutmen tenaga pendidik perempuan untuk kelas putri. C. MADIN 1. Peningkatan sarana dan prasarana perkantoran madrasah tsanawiyah & aliyah diniyah;

	2. Pendirian ma'had aly untuk kelanjutan jenjang madrasah diniyah; (jangka panjang) 3. Program mu'adalah ijazah lembaga-lembaga internal YMU, untuk menunjang minat santri yang melanjutkan studi di luar negeri; (pembahasan khusus) 4. Pemenuhan kelengkapan SDM madin putri terutama di tingkat MTsD dan MAD; (khusus) 5. Peningkatan kesejahteraan asatidz (bisyarah); (khusus) 6. Melakukan penyusunan kurikulum Madrasah Aliyah Diniyah** (Membentuk TIM review kurikulum); 7. Merumuskan kegiatan ubudiyah (gerak batin, sholat tahajjud, dan sholat hajat) wajib bagi siswa Madrasah Aliyah Diniyah**; D. PQMU DAN TPQ 1. Menyusun regulasi (seleksi) dan penempatan khusus untuk santri penghafal al-qur'an. E. BLKK 1. Membuka pelatihan mandiri (dengan biaya dibebankan ke peserta pelatihan). Untuk peserta utusan lembaga, biaya dibebankan ke lembaga yang menanungi; 2. Mendirikan lini produksi (percetakan, designe, dan sebagainya) sebagai implementasi hasil pelatihan. F. UNIT PENJAMIN MUTU 1. Pengabdian Santri Minimal Dua Tahun Pasca Menyelesaikan Masa Tugas; 2. Mengadakan program Pondok Ramadhan untuk pendalaman ilmu alat bagi santri; 3. Pendalaman ilmu alat di kelas III, IV dan V untuk peningkatan kualitas SDM santri. G. UNIT PERPUSTAKAAN 1. Penataan Administrasi Perpustakaan Dan Rekrutmen Pustakawan Sebagai Kepala Unit Perpustakaan. H. KABAG. ADMINISTRASI UMUM DAN SDM 1. Bimtek pelatihan IT bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. 2. Penerbitan SK jabatan Pengurus Pondok Pesantren mulai dari Kepala Daerah sampai Pengurus Inti. I. KABAG. KEUANGAN DAN SARPRAS 1. Inventarisasi aset milik Yayasan. 2. Bimtek pelatihan rencana pendapatan dan pengeluaran pada Yayasan dan masing masing Lembaga. 3. Membuat laporan pertanggung jawaban keuangan secara berkala. 4. Mengusulkan peningkatan kesejahteraan asatidz. (pembahasan khusus) 5. Aturan pengelolaan keuangan di Yayasan dan setiap lembaga J. BUMY 2. Melakukan kerjasama dengan KOPONTREN untuk memenuhi kebutuhan lembaga
2024	A. PESANTREN 1. Pemerataan SDM Asatidz bagi daerah yang memiliki prestasi di bawah rata-rata; 2. Penugasan kepada siswa Madrasah Aliyah Diniyah untuk pendampingan santri di bawah umur di daerah masing-

	masing; 3. Peningkatan komunikasi dan koordinasi antara pengurus dan pengawas Pesantren; 4. Sentralisasi data santri antara pesantren dan lembaga formal melalui aplikasi; 5. Tertib administrasi dan jam ngantor bagi kepengurusan Pesantren; 6. Menyusun struktur dan mekanisme kesenian dalam bidang pencak silat (pagar nusa) di bawah naungan bidang kesenian; 7. Mengadakan bimbingan materi khitobah yang bekerjasama dengan LDNU & MUI; 8. Menggelar kompetisi khitobah di bawah naungan tim kajian IKSABA; 9. Kerjasama HANKAMTIB dan instansi negara (polisi) dalam hal pelatihan intelejensi, interogasi dan psikologi santri; 10. Istifadhah dengan Pesantren lain dalam bidang HANKAMTIB. B. MADIN 1. Memberikan porsi waktu lebih banyak bagi wali kelas terhadap anak didiknya; 2. Membuat kriteria pengajar di Madrasah Diniyah; 3. Kejelasan teknis sistem sentralisasi keuangan di MADIN; 4. Penegasan tugas dan tanggung jawab masing-masing struktural sesuai dengan prosedural. C. PQMU 1. Mengadakan kesepakatan dengan UGB & MADIN terkait layak tidaknya kualitas bacaan al quran CGB (calon guru bantu) dan calon wisudawan STAIM; 2. Mengadakan Kerjasama dengan lembaga eksternal yang bermitra dengan Yayasan Miftahul Ulum Untuk penyelenggaraan pembinaan <i>tahsinu al-qiroah</i>. D. FORMAL IAIMU 1. Penambahan ruangan belajar mengajar di putri. MA 2. Memberikan beasiswa bagi siswa yang memiliki kompetensi untuk meneruskan pendidikan dalam bidang sains dan teknologi; 3. Kontrol Yayasan terhadap kinerja kepala lembaga setiap satu bulan sekali; 4. Ada temu wali murid di lembaga formal. MTS 5. Pembenahan sarana & prasarana; 6. Membuat kelas unggulan untuk meningkatkan kualitas pendidikan (MTs 2). MI 7. Supporting dari Yayasan terkait kegiatan kajian kitab,

	upacara dan pramuka; 8. Penyegaran SK kepala MI yang akan berakhir pada 10 September 2024. E. BUMY 1. Rekrutmen karyawan dan tenaga ahli untuk pemenuhan kebutuhan SDM di PT. BKS dan Manajerial Kopontren; 2. Pelatihan kewirausahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia; 3. Pembukaan Agen Samsat OPOP di Toko/Toserba Al Ikhwan; 4. Layanan Transaksi uang elektronik atau digital di Toserba Al Ikhwan dan Toko Mawaddah 01; 5. Proses Perijinan SNI, BPOM RI, ANDALALIN, AMDAL, UKL/UPL, SIPA, HALAL untuk AMDK merek baru; 6. Pemerataan Produk di semua wilayah Lumajang, Jember bagian barat dan selatan, Probolinggo selatan dan Malang selatan; 7. Sertifikasi Halal Kantin. F. Bag. Administrasi, SDM, Keuangan dan SARPRAS Yayasan Miftahul Ulum 1. Rehabilitasi Musholla Putri; 2. Restrukturisasi Takmir Masjid Jami' Miftahul Ulum; 3. Perbaikan Gedung Terpadu; 4. Pembangunan Gedung Aula PP Miftahul Ulum di Selatan Rusunawa Putri; 5. Perubahan Gedung Aula lama menjadi kelas Madin; 6. Pemberian beasiswa bagi santri yang berprestasi untuk melanjutkan studi ke luar negeri (Mesir) melalui jalur Kemenag RI; 7. Pemberian Biaya Tempat Tinggal bagi Mahasiswa yang melanjutkan ke luar negeri; 8. Pembangunan aplikasi e-office untuk menunjang administrasi kantor Yayasan Miftahul Ulum tanda tangan menggunakan barcode; 9. Pembinaan Tata Administrasi Laporan LPJ Bos, eRKAM, EDM, EMIS. G. KBIHU Perlu adanya peningkatan kesejahteraan kepada Korwil KBHU. H. POSKESTREN 1. Sinkronisasi data santri pulang sakit dengan lembaga terkait seperti lembaga formal dan Non formal berbasis IT. 2. Pengembangan aplikasi rekam medis yang bisa di akses ke publik. I. BAKID MULTIMEDIA Usulan terhadap semua lembaga untuk memfungsikan media center bakid untuk pengambilan video dan editing ketika mengadakan acara atau kegiatan. J. LKSA Pengadaan kasur spon sementara untuk persyaratan Akreditasi. K. MAJELIS TAKLIM 1. Pembentukan struktur majelis taklim yang ter SK untuk pengajuan iJob Ke Kemenag.

	2. Pengajuan pembiayaan kepada yayasan guna terlaksananya kegiatan yang sudah di prioritaskan. L. BIRO GB DAN DA'I 1. Mengadakan kegiatan seni bela diri bagi calon guru bantu; 2. Mengoptimalkan kegiatan <i>Jamiyatul Muballighin</i> bagi calon guru bantu; 3. Mengoptimalkan musabaqah antar madrasah setiap tempat yang mengambil guru bantu

4) Pendidikan Pesantren Holistik

Ada beberapa program pengembangan kecakapan hidup di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bakid yang disusun secara terstruktur, sistematis dan berkelanjutan di bawah arahan langsung pengasuh, para asatidz, pengurus Pesantren dan tenaga ahli yang kompeten di bidangnya dalam bentuk kegiatan pembelajaran, pembiasaan, pendidikan pelatihan, dan kegiatan lain berbasis pembentukan karakter yang bisa mengembangkan kecakapan santri di bidang-bidang yang diminatinya.

Ini sejalan dengan ungkapan pengasuh dalam pernyataannya :

“ Pendidikan di pondok pesantren Miftahul Ulum mulai awal berdiri semata-mata ditujukan untuk terlaksananya sistem pendidikan pesantren integratif, tidak hanya membekali santri dengan ilmu agama saja, tetapi juga ilmu umum serta keterampilan sebagai bekal santri ketika mereka kembali ke masyarakat.⁸⁷

Di kesempatan yang lain, Ketua Pengurus Pesantren PPMU mengatakan:

“Program prioritas di PPMU adalah pendidikan akhlaq atau karakter moral dengan harapan akhlaq akan menjadi ciri khas bagi santrii. Santri Bakid harus berakhlak, amanah, jujur dalam bekerja atau dalam bertingkah laku. Pada aspek pendukung, di sini santri dibekali dengan keterampilan dan kewirausahaan. membuat air kemasan, usaha pertokoan mengelola koperasi, usaha Laundry dan kegiatan lain yang sudah disiapkan oleh pesantren. Pengembangan keterampilan di kuatkan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan bekerjasama dengan dinas tenaga kerja dan dinas lain yang

⁸⁷ Wawancara dengan Ust. Soleh selaku pengurus Yayasan Pada tanggal, 19 Oktober 2022

diselenggarakan sepenuhnya oleh BLK milik pesantren.”⁸⁸

Pernyataan ini menunjukkan bahwa sebenarnya Kurikulum di pesantren ini sama dengan pondok salaf yang lain, dengan menjadikan kitab kuning sebagai rujukan utama dalam keilmuannya, madrasah diniyah dilaksanakan pada pagi hari sebelum kegiatan pembelajaran madrasah formal. Tetapi pelaksanaannya terpisah, pada saat madrasah diniyah santri masuk kelas berdasarkan tingkat kemampuan penguasaan bidang ilmu agama sebagaimana hasil pemetaan pada awal tahun pelajaran, pakaiannya pun tetap mengedepankan kesantriannya yaitu memakai sarung. Adapun kurikulum non-formal di pesantren ini diwujudkan dalam bentuk kegiatan pembiasaan, ekstrakurikuler, kegiatan mingguan, dan pengembangan minat bakat

Hasil pengamatan peneliti didapatkan bahwa untuk kurikulum Madrasah Diniyah di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul disusun dan dirumuskan sendiri oleh Pesantren secara mandiri dengan mengedepankan ciri khas salaf nya yaitu kitab kuning sebagai rujukan sumber belajar dalam proses pembelajaran dengan metode wetonan, sorogan atau bandongan, dan lalaran.

Dalam kurikulum pesantren juga mengimplementasikan metode pembelajaran modern dalam bentuk pengembangan, Metode pembelajaran di pesantren miftahul ulum dalam pembelajaran di diniyah dalam penerapannya sudah terjadi reorientasi perubahan terhadap metode yang dilakukan, seperti yang disampaikan oleh Ustadz Turmudzi, M.Pd.I (pengurus pesantren) sebagai berikut :

“Metode yang digunakan dalam pembelajaran di pondok ini bervariasi diantaranya metode wetonan, sorogan atau bandongan, syawir atau diskusi,

⁸⁸ Ust. Dr. H. Zainuddin, M.Pd.I, Wawancara 4 April 2024

halaqah, hafalan, presentasi, dan langsung praktik ibadah. Praktik merupakan suatu keharusan bagi santri miftahul ulum karena dengan praktik dapat diketahui sejauh mana pemahaman atas ilmu yang dikuasai sehingga dapat dipastikan bahwa ilmu yang dikuasai bisa diimplementasikan dengan baik dan benar”.⁸⁹

Upaya inovatif untuk meningkatkan mutu lulusannya, terlihat dari kurikulum yang berdimensi pada pengembangan kecakapan hidup vocational dan hard skill. Dalam implemetasinya kurikulum ini terdapat dua model yaitu kurikulum madrasah formal dalam bentuk kurikulum madrasah keterampilan dan kurikulum non formal dalam bentuk kurikulum balai latihan kerja (BLK). Tujuan dari kurikulum ini sematamata hanya untuk meningkatkan kualitas santri agar punya ketrampilan yang relevan dengan perkembangan zaman, sehingga santri benar-benar siap menghadapi persaingan global.

Dalam pendidikan PPMU, tidak hanya pembelajaran eksplisit, tetpi juga yang tidak secara eksplisit tercantum dalam kurikulum resmi, tetapi diperoleh siswa melalui pengalaman dan interaksi di lingkungan pesantren. Aspek yang tersembunyi ini mencakup berbagai hal, seperti: kegiatan pembiasaan/rutin yang telah menjadi budaya pesantren, Kegiatan ini diawali dengan rangkaian kegiatan diantaranya : Shalat fardlu berjama’ah yang dilanjutkan dengan dzikir. Selain itu santri juga diharuskan untuk melakukan shalat Qiyamul lail (shalat malam) berupa shalat tahajjud, shalat hajat, dan shalat witir.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Dr. Zainuddin, bahwa

“Kegiatan pembiasaan yang dilakukan mulai sebelum subuh ini dilaksanakan dengan tujuan agar terjadi keseimbangan dan keselarasan antara nilai-nilai agama dan nilai-nilai umum sehingga antara hati dan raga agar hidupnya tenang dan berkah. Dalam pengembangan Kecakapan personal para santri dibiasakan sholat berjamaah 5 waktu, disiplin waktu, amanah terhadap tanggungjawab, patuh pada aturan pesantren, mengikuti pengajian kitab kuning, diberi pengetahuan tentang nilai agama sehingga para santri benar-benar

⁸⁹ Ust. H. Turmuzi (Ketua Pengurus YMU II), wawancara 13 April 2024

menjadi santri yang tafaqquh fiddiin, para santri bisa memimpin istighosah dan tahlil. Dimana semua itu sangat dibutuhkan ketika para santri sudah kembali ke masyarakat”.⁹⁰

Ustadz Ainul Fuad selaku kepala ubudiyah yang menjelaskan : “upaya mengembangkan karakter kedisiplinan serta pengembangan spiritual santri disini dibiasakan dengan melaksanakan shalat lima waktu dan dzikir secara berjama’ah, Setiap malam Jum’at manis santri juga ada kegiatan wajib di masjid ini yakni qiyamul lail yang diisi dengan kegiatan shalat Tahajud, Hajat, Tasbih dan Witr. Ini sebagai salah satu bentuk ikhtiar santri agar hidupnya senantiasa mendapatkan keberkahan dari Allah SWT dan mendapatkan ilmu yang bermanfaat di dunia dan akhirat”.⁹¹

Dilain kesempatan peneliti juga memawancara dengan kepala bidang pendidikan dan madrasah menyampaikan : “tidak semua kegiatan pengembangan terakomodir dalam kurikulum yang tertulis, adakalanya pengembangan karakter santri diperoleh dari kegiatan atau pengalaman yang dijadikan program rutin (pembiasaan) atau hasil dari interaksi sosial santri ketika di pesantren. Perilaku dan akhlaq santri akan dibentuk oleh pergaulan dan lingkungan, memahami kedudukan dan status juga akan diperoleh dari proses interaksi santri. Kewajiban dan larangan santri akan terus didorong melalui kegiatan rutinitas yang terprogram, sehingga santri dengan sendirinya memahami tanggungjawabnya yang pada akhirnya akan menjadi kebiasaan yang positif. Tentu ini tidak mudah mengawal program untuk sekian banyak santri memerlukan keseriusan dan perhatian lebih dari para pengurus dan para asatidz,

⁹⁰ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

⁹¹ Ust. Fua, wawancara 13 April 2024

taruhannya dalah nama baik pesantre'.⁹²

Di Pondok pesantren Miftahul Ulum implementasi hidden curriculum diwujudkan dalam bentuk : 1) Norma, nilai, dan perilaku. Santri belajar tentang norma perilaku yang sesuai dan tidak sesuai, misalnya tata krama, kebersihan, kepatuhan pada aturan. Disamping itu mereka juga mempelajari nilai-nilai seperti kerja keras, disiplin, kompetisi, kemandirian, dan lain-lain seperti yang diharapkan dalam budaya pesantren. 2) Dinamika kekuasaan dan hierarki, dalam hal ini santri memahami struktur hirarkis di pesantren dan hubungan kuasa antara pengasuh, pengurus, dewan asatidz dan santri sesuai dengan peran dan status sosial masing-masing. 3) Kebiasaan dan rutinitas, santri mampu mengembangkan kebiasaan dan rutinitas seperti mengikuti jadwal bel, antre, mengangkat tangan sebelum berbicara, cara berorganisasi, dan manajemen waktu. Implementasi hidden curriculum terjadi secara tidak langsung melalui pengamatan, pengalaman, dan interaksi santri di lingkungan pesantren. Pengrusu dan para asatidz harus menyadari dan mengelola hidden curriculum ini agar selaras dengan tujuan pendidikan yang diharapkan oleh pesantren.

Pada kegiatan ini santri diharapkan memiliki pengalaman belajar bermakna artinya ada kesempatan bagi santri untuk bisa praktek langsung terhadap materi pembelajaran yang diterima.

Ustadz Turmudzi, M.Pd.I menyampaikan :

“salah satu bentuk komitmen pesantren dalam rangka mengimplementasikan konsep pembelajaran bermakna adalah dengan memberikan kesempatan kepada santri untuk belajar secara aplikatif seperti di Madrasah Aliyah yang berbasis keterampilan, dimana para santri belajar secara langsung dengan media pembelajaran yang tersedia. Sementara di sisi lain untuk memberikan pengalaman di bidang usaha para santri diberikan

⁹² Ust.Abdurrahman., wawancara 13 April 2024

kesempatan untuk magang ditempat usaha pesantren seperti kopontren, kantin, laundry, dan tempat usaha lain yang dikelola pesantren. Disamping itu para santri juga diberikan kesempatan untuk mengikuti program guru tugas yang disalurkan ke pondok pesantren yang memiliki afiliasi dengan pesantren Miftahul Ulum.”⁹³

Sistem magang atau praktik kerja di unit usaha pesantren atau masyarakat sekitar merupakan salah satu bentuk upaya pesantren memberikan pengalaman kepada santri sehingga mereka memiliki jiwa wirausaha yang bisa dijadikan bekal ketika kembali ke masyarakat. Pelibatan santri dalam kegiatan ini memberikan dampak yang positif bagi citra pesantren di masarakat. Harapan besar masyarakat khususnya wali santri terhadap pesantren agar putra-putrinya bisa menjadi generasi yang mumpuni di bidang agama dan memiliki keterampilan bisa terwujud. Program Guru Tugas yang dilakukan oleh pesantren dilakukan sebagai wahana pembelajaran, penyiapan diri dan menanamkan kepada santri tentang nilai Khidmah (pengabdian), sehingga akan lahir sikap santri yang taat dan loyal (sam'an wa thaatan) pada Kyai dan kepada Pesantren. Dan juga untuk memberikan pengalaman kepada mereka dalam berinteraksi dengan orang lain dalam sebuah komunitas masyarakat tertentu sehingga mereka benar-benar siap ketika mereka terjun ke masyarakat. Dengan nilai khidmah ini para santri hanya berharap memperoleh barokah sebagai bekal hidup sukses di dunia dan akhirat.

Bagi santri, karakter dan soft skill merupakan hal mendasar yang harus dimiliki oleh santri. Karakter positif seperti tanggung jawab, disiplin, kerja keras, dan kerjasama dalam kehidupan sehari-hari di pesantren adalah keharusan, karena ini adalah ciri khas santri. Image santri tidak akan pernah

⁹³ Ust. Turmudzi, Wawancara tanggal 7 April 2024

lepas dari sifat dan karakter yang baik, taat, dan santun dalam perilaku. Maka pengembangan karakter merupakan menu utama dalam pendidikan pesantren. Sementara keterampilan softskill seperti komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu adalah keterampilan lanjutan yang juga harus dimiliki oleh santri .

Ustadz Zainuddin menyampaikan :

“Santri identik dengan orang yang santun, berakhlaq yang baik, taat beribadah dan senantiasa menjauhi perbuatan tercela dan dilarang oleh agama, itulah yang senantiasa diajarkan di Pesantren Miftahul Ulum. Pendidikan karakter bagi santri adalah prioritas utama karena karakter ini akan menjadi faktor utama bagi terbentuknya brand image pesantren. Karakter santri yang baik merupakan manifestasi keberhasilan program yang telah dilaksanakan pesantren. Terbentuknya karakter dan soft skill santri yang baik akan menjadi jaminan nama baik pesantren di tengah masyarakat.”⁹⁴

Pengembangan Kecakapan hidup di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bnayuputih Kidul ditujukan untuk mengasah dan meningkatkan kemampuan pola pikir santri (berfikir kritis), menjauhkan dari kebiasaan berfikir yang kurang baik dan terkesan emosional, membiasakan santri berperilaku konstruktif, kreatif, inovatif dan bisa memanfaatkan segala potensi diri yang dimiliki untuk kenyataan hidup yang penuh dengan tantangan agar hidupnya bahagia lahir dan bathin.

Dalam penagamatan peneliti, bahwa kurikulum yang diorientasikan pada pengembangan kecakapan hidup vocational dan hard skill. Dalam implemetasinya kurikulum ini terdapat dua model yaitu kurikulum madrasah formal dalam bentuk kurikulum madrasah keterampilan dan kurikulum non formal dalam bentuk kurikulum balai latihan kerja (BLK). Tujuan dari

⁹⁴ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

kurikulum ini sematamata hanya untuk meningkatkan kualitas santri agar punya ketrampilan yang relevan dengan perkembangan zaman, sehingga santri benar-benar siap menghadapi persaingan global.⁹⁵

Pengembangan ini dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang ditujukan pada peningkatan keterampilan santri sesuai dengan minat dan bakatnya. Ada beberapa wadah bagi santri untuk mengembangkan minat dan bakatnya, mulai bidang seni, usaha, maupun dibidang lain yang bisa diakses dengan mudah meliputi : khitobah, Jurnalistik, Qiro'ah, kaligrafi, kesenian (al-Banjari), keterampilan komputer dan keterampilan wirausaha (kantin, koperasi dan laundry).

Dalam pengembangan keterampilan praktis ini, santri diberi kebebasan untuk mengembangkan kecakapan yang diinginkan sesuai dengan minat dan bakatnya. Adapaun Sarana prasarana yang memadai difasilitasi oleh pesantren. da beberapa kegiatan rutin yang bisa diikuti oleh santri sesuai minat dan bakat diantaranya : Fahmil Quran, Tilawatil Qur'an, kaligrafi, tahfid qur'an, hadroh, syahril qur'an. Shalawat dan beberapa kegiatan pengembangan diri lainnya.

Sementara untuk keterampilan yang bersifat khusus, ada bentuk layanan yang diberikan oleh pesantren. Seperti : layanan dalam bentuk pendidikan keterampilan formal yang diselenggarakan Madrasah Aliyah Plus Keterampilan yang memberikan layanan pengembangan kecakapan vokasional di bidang IT dan teknik jaringan komputer. Layanan berupa Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja (BLK) Miftahul Ulum yang berkerja sama Kementerian/Dinas Tenaga Kerja, diantaranya : diklat Desain Grafis,

⁹⁵ Obseravi 8 April 2024.

dimana tujuan pelatihan ini adalah untuk menyiapkan santri yang mampu dan bisa mendesain berbagai macam bentuk grafis secara digital untuk menjawab tantangan peradaban yang semuanya serba digital. Layanan ini diberikan secara serius dan profesional sehingga output dari kegiatan ini tidak diragukan lagi keahliannya karena santri yang lulus dalam program sudah melalui uji kompetensi dan tersertifikasi keahliannya. Ustadz Turmudzi, MPd,I, Ketua BLK menyampaikan :

“Pesantren menyadari bahwa budaya pesantren yang selama ini ada tidak cukup untuk menjawab tantangan zaman. Era 4.0 telah membuka pesantren untuk terus melakukan inovasi dengan segala bentuk kreatifitas untuk menjawab perubahan peradaban yang semakin komplek. Kami menyadari bahwa santri tidak cukup hanya membekali dirinya dengan keterampilan agama saja, harus diimbangi dengan keterampilan lain yang sejalan dengan kebutuhan peradaban tersebut. Madrasah Keterampilan dan Balai Latihan Kerja (BLK) miftahul Ulum hadir menjawab tantangan tersebut, dengan ini pesantren berkomitmen untuk memberikan pelayanan lebih berupa pengembangan keterampilan di bidang teknologi dan informasi yang outputnya benar-benar diakui dan tersertifikasi. Sehingga alumni bisa lebih punya nilai tawar dalam dunia kerja. Kerjasama dengan dinas terkait menjadi penentu keberhasilan program pengembangan keterampilan ini.”⁹⁶

Sementara Dr. Zainuddin, kepala pesantren juga menyampaikan :

“Keberadaan Madrasah Keterampilan dan Balai Latihan Kerja (BLK) menjadi daya tarik tersendiri bagi wali santri untuk memondokkan putra-putrinya di pondok ini. Kesan yang selama ini melekat pada Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul sebagai Pondok Salaf secara perlahan berubah seiring banyaknya program yang dilaksanakan di pesantren ini. Kini kesan itu berubah menjadi Pondok salaf tapi modern karena sampai saat ini kami tetap memegang teguh maqolah “*Al Muhafadzotu ‘ala al qodimis sholih wal akhdu bil jadidil ashlah.*”

Keunggulan kompetitif dari proses pengembangan soft skill dan Hard Skill santri di lingkungan Pondok Pesantren Mifthaul Ulum Bakid tampak dari seluruh elemen yang terlibat di dalamnya mulai dari pengurus pesantren, ustadz-

⁹⁶ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

ustadzah, dan Pengasuh sebagai pengendali langsung sekaligus yang melaksanakan fungsi kontrol secara ketat terhadap seluruh proses kegiatan pendidikan dan pembiasaan di pesantren. Perkembangan soft skill dan hard skill santri dapat diketahui dengan cara mengintegrasikan seluruh kegiatan pesantren dan akan diwujudkan dengan perilaku yang positif di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang beragam.

Pada dasarnya pesantren hanya mengajarkan ilmu dengan sumber kajian atau mata pelajarannya kitab-kitab yang ditulis atau berbahasa arab. Sumber-sumber tersebut mencakup al-Qur'an beserta tajwid dan tafsirnya, aqa'id dan ilmu kalam, fiqh dan *ushul fiqh*, *al hadits* dan *mushthalahah hadits*, bahasa Arab dengan seperangkat ilmu alatnya, seperti *nahwu*, *sharaf*, *bayan*, *ma'ani*, *badi'* dan *'arudh*, *tarikh*, *manthiq* dan *tasawuf*. Sumber-sumber kajian ini biasa disebut sebagai "kitab-kitab kuning". Adapun metode yang digunakan dalam pendidikan menggunakan beberapa metode pembelajaran di pesantren yaitu: Metode sorogan, Metode bandongan, Metode Musyawarah dalam istilah lain *bahtsul masail*, Pengajian pasaran, Metode hafalan, Metode demonstrasi / praktek ibadah, Metode *Rihlah Ilmiah* (studi tour), Metode *Muhawarah/ Muhadatsah*, Metode *Mudzakarah* atau dalam istilah lain adalah *bahtsul masail*, Metode *Riyadhah*

5) Pengembangan Tenaga Pendidik (Ustadz)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ustadz di PPMU menjadi pilar utama dalam pendidikan di lingkungan pesantren. Secara kualitas SDM Ustadz di PPMU sudah mencukupi. Namun secara kualitas harus terus diupade seiring kebutuhan zaman.

Sebagaimana penjelasan pengasuh terkait perencanaan personalia pengurus, khususnya tenaga pendidik atau tenaga pengajar di PPMU disesuaikan dengan bidang kebutuhan dan kompetensi masing-masing pendidikan, dan dalam keputusan menentukan tentang tugas pendidikan ditetapkan dalam musyawarah antara pengurus pesantren, para kepala madrasah dan pengasuh.

“Untuk tenaga pendidik di bidang ilmu agama insyaallah bisa dipenuhi oleh internal pesantren. Tetapi untuk bidang-bidang tertentu khususnya bidang pengetahuan umum yang berbasis keahlian khusus dan keterampilan, peantren masih mengalami kekurangan sehingga mengharuskan pesantren membuka diri untuk memberikan kesempatan kepada orang-orang yang kompeten dibidang tertentu bergabung dengan keluarga besar Miftahul Ulum melalui proses seleksi yang dilakukan oleh tim yang ditugaskan pesantren dan keputusan akhirnya tetap berada di tangan pengasuh.. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan pelayanan pada santri dalam kegiatan pembelajaran di Pondok Pesantren atau di madrasah. Sehingga output dari pesantren miftahul benar-benar mampu berdaya saing”.⁹⁷

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. SDM yang berkualitas biasanya memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Mereka cenderung lebih produktif dan mampu mencapai target yang ditetapkan lebih cepat dibandingkan dengan SDM yang kurang berkualitas. Organisasi yang memiliki SDM yang berkualitas biasanya memiliki reputasi yang baik di mata pelaku, pesaing, pelanggan, dan investor. Ini meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang baik dan menarik bagi orang-orang yang ingin bergabung dengan Organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, SDM adalah salah satu aset terpenting dan kunci keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi.

⁹⁷ Wawancara dengan KH. Husni pada tanggal, 03 April 2024

Pengembangan SDM ustadz perlu dilakukan melalui berbagai program.

“banyak program kerja yang telah dirumuskan untuk mendukung penguatan kualitas ustadz selaku pendidik di PPMU, Misalnya dalam aspek pengembangan keterampilan: Pelatihan, workshop, dan seminar. Selain itu, para ustadz juga dibekali dengan penguatan keterampilan digital, agar dapat membantu ustadz dalam mengakses pengetahuan dan memanfaatkan dalam pembelajaran. Dan ustadz yunior dilakukan *coaching dan mentoring* dari pengasuh, ustadz senior, dan para pakar. Hal ini sangat berguna dalam rangka membagi pengalaman dan pengetahuan dari kyai dan tokoh pesantren dapat dimanfaatkan untuk membimbing dan mengembangkan ustadz.”⁹⁸

Dengan adanya penguatan SDM Asatidz, diharapkan kualitas pendidikan dan dakwah di pesantren dapat meningkat, sehingga santri dapat menjadi generasi yang berkualitas dan berdaya saing.

6) Penguatan sumber pendanaan

Dalam rangka mendukung kelancaran tercapainya implementasi strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU, tentu perlu ditopang dengan kekuatan dalam aspek pendanaan. Untuk ini PPMU mengembangkan dan menggabungkan beberapa pendekatan, termasuk sumber dana internal, sumbangan dari berbagai pihak, dan potensi kewirausahaan sosial. Pembiayaan pesantren juga dapat dioptimalkan melalui manajemen keuangan yang baik, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran. Ustadz Zainuddin memaparkan terkait upaya PPMU dalam hal keuangan;

“Pendanaa kegiatan PPMU bersumber dari sumber internal, eksternal, kewirausahaan sosial, dan dikelola dengan sistem manajemen keuangan profesional”⁹⁹

Dari pengamatan peneliti, didapatkan data bahwa sumber dana internal diperoleh dari :

a) Sumber Dana Internal

⁹⁸ Wawancara, Ustadz Soleh Ardiansyah, 17 Maret 2024

⁹⁹ Wawancara, Ustadz Zainuddin, 17 Maret 2024

- ✓ Biaya Pendidikan: Santri dapat membayar biaya pendidikan, sesuai dengan kemampuan ekonomi masing-masing.
 - ✓ Pendapatan dari Usaha: Pendapatan dari usaha atau bisnis yang dikelola pesantren, seperti koperasi, perbengkelan, pertokoan, pertanian, peternakan, atau usaha lain.
 - ✓ Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf: Dana dari masyarakat yang bersedia menyumbangkan zakat, infak, sedekah
- b) Sumbangan dari Berbagai Pihak
- ✓ Sumbangan Alumni: Alumni pesantren dapat menyumbangkan dana atau memberikan bantuan dalam bentuk lain, seperti beasiswa atau bantuan peralatan.
 - ✓ Sumbangan Orang Tua Asuh: Orang tua asuh dapat memberikan bantuan rutin untuk santri yang membutuhkan.
 - ✓ Sumbangan dari Yayasan: Yayasan yang menaungi pesantren dapat memberikan dana atau bantuan lain.
 - ✓ Sumbangan dari Pemerintah: Pemerintah dapat memberikan bantuan atau subsidi untuk kegiatan pesantren
- c) Kewirausahaan Sosial
- ✓ Usaha Bisnis: Pesantren Air Minum Dalam kemasan, petokoann
 - ✓ Usaha Kerajinan: Pesantren mengembangkan usaha kerajinan tangan, seperti kaligrafi, pembuatan tas, kerajinan dari bahan daur ulang, atau produk lain yang bernilai jual.
 - ✓ Usaha Pendidikan: Pesantren mengembangkan usaha pendidikan, seperti kursus, pelatihan, atau sekolah vokasi.

d) Manajemen Keuangan

- ✓ Perencanaan Anggaran: Pembuatan anggaran yang cermat dan terukur untuk mengelola keuangan pesantren secara efisien.
- ✓ Pembukuan: Pencatatan semua transaksi keuangan secara akurat dan transparan.
- ✓ Pengawasan dan Evaluasi: Pemeriksaan dan evaluasi secara berkala terhadap penggunaan anggaran.
- ✓ Transparansi: Pemberian informasi yang jelas mengenai penggunaan dana kepada semua pihak yang terkait.
- ✓ Inovasi: Penggunaan aplikasi keuangan atau teknologi lain untuk mempermudah pengelolaan keuangan

7) Penguatan Sarana Prasaran

Aura kemajun PPMU dibawah arahan kepengasuhan R.KH.Husni sangat nampak. Kemajuan ini dapat dilihat dari jumlah peminat yang terus bertambah, peningkatan jumlah santri mukim di PPMU, dan perkembangan pesantren secara keseluruhan. Kondisi ini tentu menuntuk PPMU untuk memaksimalkan layanan bagi para santri. Menurut Ketua Pengurus Pesantren,¹⁰⁰ menyikapi kondisi santri yang semkain banyak, pengasuh telah menyampaikan dalam rapat pengurus pesantren, yakni

“Selain melakukan penguatan layanan pendidikan, pesantren juga fokus pada pelayanan bagi santri, sepeti penyedian asrama tempat tinggal santri, sarana layanan belajar santri, pemenuhan kebutuhan makan dan minum santri, kesehatan santri, kebersihan lingkungan pesantren, sarana pendukung seperti perpustakaan, perangkat teknologi”

Dalam aspek kemajuan PPMU, dalam penuturan salah satu santri aktif yang

¹⁰⁰ Ust. Dr. H. Zainuddin, wawancara 3 Desember 2023

sudah mengenyam pendidikan di PPMU selama 40 tahun, bahwa kemajuan PPMU sangat terasa, beliau mengatakan

“PPMU sekarang sangat terasa perubahan dan kemajuannya, adanya berbagai program pendidikan yang baru, kegiatan keagamaan, kegiatan seminar, diklat, kursu, kelengkapan sarana prasarana, pemanfaatan teknologi, pengaturan kehidupan santri di pesantren dalam hal makan dan minum, dan berpakaian,”¹⁰¹

Dalam aspek sarana prasarana, sejak tahun 1990 hingga sekarang dibawah asuhan RKH. Husni Zuhri, PPMU terus berupaya melakukan pengembangan dan perbaikan fisik. Penguatan sarana prasarana diorientasikan pada penguatan layanan pendidikan santri. Seperti, (a) secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan menambah asrama tempat tinggal santri putra dan putri; (b) Secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan memperluas sarana Ibadah, seperti masjid di pesantren putra dan musholla di pesantren putri; (c) melanjutkan pembangunan fisik untuk penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran dan pendidikan; gedung sekolah, gedung madrasah, gedung perkantoran terpadu, Rusunawa untuk asrama santri, Gedung Kampus, Gedung Perpustakaan, Laboratorium Bahasa, Lab Komputer, Ruang Workshop, Gedung Poskestren (Stasiun Kesehatan Pesantren); (d) Membangun sarana pengembangan Life skill santri, seperti Gedung Balai Latihan Kerja (BLK); (e) dan fasilitas pendukung lainnya, seperti tempat parkir, musholla, perbangan, pertokoan, koperasi, mini market, kantin, laundry, Foto kopy, guest house-raung transit dan menginap wali santri dan alumni, dan berbagai fasilitas lainnya.

8) Kemitraan dengan Pihak Luar.

Menjalin kemitraan dengan instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga

¹⁰¹ Ust.Muhaimin (Santri Senior, wawancara 2 Januari 2024

lain yang relevan untuk memberikan pelatihan keterampilan hidup santri menjadi salah satu faktor penting bagi terwujudnya keterampilan santri yang baik. Dengan hadirnya narasumber atau mentor dari luar akan memberikan pengalaman keterampilan yang menarik. Santri akan memiliki wawasan dan pengalaman baru yang akan memperkaya pengetahuan dan keterampilan yang akan mereka miliki.

Kepala Pesantren, ustad Zainuddin menyampaikan :

“untuk memperkaya pengetahuan santri dan menguatkan eksistensi mereka pondok Pesantren Miftahul Ulum telah berbagai instansi pemerintah dan swasta untuk mendukung proses pendidikan di pesantren. Dalam hal pengembangan keterampilan santri, pesantren bekerja sama dengan Dinas Tenaga Kerja untuk memberikan program pelatihan melalui Balai Latihan Kerja (BLK) yang dimiliki pesantren sekaligus untuk memberikan sertifikasi keahlian setelah proses pelatihan selesai.”¹⁰²

Salah satu contoh kerjasama pesantren dengan Dinas Tenaga Kerja adalah Program pendidikan dan pelatihan desain grafis untuk santri waktunya adaptif dilaksanakan 2 kali dalam setahun yaitu pada semester ganjil dan semester genap. Sesuai dengan MOU antara BLK dengan Dinas Ketenaga kerjaan. Karena seluruh biaya pelatihan akan ditanggung oleh dinas. Santri yang ingin mengikuti kegiatan pelatihan ini terlebih dahulu harus mengisi angket pendaftaran dan selanjutnya akan diseleksi oleh pengurus pesantren. Pelaksanaan kegiatan ini di Lab. Komputer Pondok Pesantren Miftahul Ulum dan di Lab. Komputer BLK Miftahul Ulum. Santri yang menjadi peserta kegiatan ini akan diajarkan materi seperti : Corel Draw, Adobe Illustration, dan Photosop sehingga santri bisa mendesain banner, pamphlet, logo, seticker dan lain-lain. Harapannya setelah selesainya program ini, santri akan memiliki keahlian dan keterampilan yang berguna setelah lulus dari pesantren.

c. Tahapan Evaluasi Strategi

¹⁰² Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

Dalam proses penyelenggaraan organisasi, evaluasi merupakan salah satu bagian dari suatu proses yang harus dilakukan sebagai upaya pengumpulan data untuk mengetahui sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan program dapat tercapai sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi adalah media analisis untuk mengetahui semua persoalan atau fenomena organisasi dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana efektifitas suatu keputusan atau kebijakan yang telah diambil sebagai bahan pertanggungjawabab, evaluasi juga digunakan untuk melihat tingkat ketercapain tujuan organissasi serta kesenjangan antara ekspektasi dengan kenyataan yang ada.

Ustadz Sholeh memaparkan akan pentingya evaluai:

“Evaluasi strategi diperlukan karena sukses hari ini bukan jaminan sukses besok! Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda; organisasi yang puas mengalami kematian. Dengan demikian proses manajemen strategik itu berlangsung secara dinamis dan berkesinambungan serta tidak boleh sekali lalu berhenti begitu saja tanpa ada proses evaluasi.”

Dalam prakteknya, evaluasi bagi PPMU merupakan usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan, dan pelaksanaan strategi termasuk mengukur kinerja PPMU, serta mengambil langkah-langkah perbaikan untuk perbaikan. Peneliti mencoba menggali data dengan melakukan wawancara pada lulusan dan alumni untuk mengetahui sejauh mana kompetensi yang mereka dapatkan dan relevansinya dengan kehidupan nyata.

Terkait kegiatan evaluasi strategi yang sudah berjalan di lingkungan PPMU, Ustaz Zainuddin selaku pengurus PPMU menjelaskan:

Kami para pengurus bersama asatid selalu melakukan tinjauan internal dan eksternal terkait program peningkatan komptensi santri, juga mengukur sejauhmana keberhasilan program tersebut dengan melakukan pemantapan prgram secara berkala, dan kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan.dengan melakukan evaluasi setiap kekurangan dalam setiap program yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif dengan wujud peningkatan

layanan yang lebih baik dari sebelumnya. Hasil dari evaluasi tersebut dikonsultasikan kepada pengasuh untuk kemudian dibahas lebih lanjut dalam forum khusus dengan melibatkan pihak terkait dan memiliki pengalaman, dedikan dan keilmuan untuk merumuskan layanan yang lebih baik”¹⁰³

Ustadz Sholeh Ardiansyah menyampaikan terkait beberapa rapat evaluasi yang ada di PPMU:

“ kami sering mengadakan rapat kepengurusan, baik yang dihadiri pengasuh, bersama YMU dan bersama pihak eksternal, misalnya rapat pimpinan lembaga untuk kebijakan strategis, rapat pleno/ rapat kerja, adalah kegiatan yang membahas tentang rumusan strategi dan membuat kebijakan untuk satu tahun kedepan yang dihadiri oleh pimpinan pondok pesantren, rapat divisi, yaitu rapat per divisi atau unit pendidikan rapat ini melibatkan kepada divisi dan anggotanya, rapat umum (rapat perguruan secara umum), yaitu rapat untuk evaluasi dan mensosialisasikan di awal semester dan akhir semester, rapat istimewa, yaitu rapat yang bersipat insidental untuk kasus khusus.”¹⁰⁴

Dijelaskan oleh Ustadz Zainuddin, beliau menuturkan :

“Dalam prakteknya, evaluasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum yang dilaksanakan mulai dari evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif berisi laporan kegiatan santri dan berbagai persoalan yang dialami dalam proses pembelajaran untuk dicarikan solusinya (perbaikan pembelajaran). Adapun untuk evaluasi sumatif biasanya dilakukan untuk mengukur tingkat kualitas santri dari sisi pengetahuan, sikap dan keterampilan. Evaluasi ini dilakukan dalam bentuk tes lisan, tulis dan praktek. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menyusun laporan penilaian santri kepada wali santri, kegiatan ini dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu tahun pelajaran. Kegiatan ini dilakukan untuk menyampaikan laporan kegiatan secara lisan atau tertulis tentang progres kegiatan, tingkat keberhasilan dan persoalan yang terjadi yang kemudian akan dilakukan evaluasi untuk menentukan langkah perbaikan akan program selanjutnya serta menetapkan rencana tindak lanjut berikutnya”.¹⁰⁵

Aspek yang dievaluasi dalam evaluasi ini adalah: aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang dilakukan secara terencana dan sistematis, hal itu dilakukan untuk memantau proses, kemajuan belajar, dan perbaikan hasil pengembangan kecakapan hidup melalui penugasan dan evaluasi hasil pembelajaran dengan bentuk penilaian kompetensi santri yang meliputi: kompetensi spiritual, sosial, pengetahuan (kognitif) dan keterampilan (psikomotor)

¹⁰³ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

¹⁰⁴ Ust. H.Sholeh Ardiansyah, wawancara 13 April 2024

¹⁰⁵ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

dalam bentuk tes lisan, tulis dan praktek yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk laporan atau buku laporan hasil penilaian (raport) kepada orang tua santri.

Sedangkan evaluasi diluar pembelajaran dilakukan secara Bulanan dalam bentuk rapat pengurus pondok pesantren, kepala wilayah, kepala madrasan dan kepala unit usaha pesantren. Kegiatan ini membahas laporan dari Pengurus atas permasalahan pembelajaran dan aktivitas keseharian santri dalam satu bulan untuk dicarikan cara penyelesaiannya. Adapun evaluasi terakhir yang dilakukan adalah evaluasi tahunan, evaluasi ini dilakukan dalam forum rapat akbar akhir tahun yang diikuti langsung oleh pengasuh, pengurus pesantrens, kepala madrasah, kepala unit usaha pesantren dan seluruh dewan asatidz, guna menyampaikan laporan kegiatan secara lisan atau tertulis kepada seluruh peserta rapat khususnya kepada pengasuh, untuk mencermati dan memberikan tanggapan, masukan, saran dan usul terhadap pelaksanaan program pesantren selama satu tahun pelajaran sebagaimana telah direncanakan sebelumnya. Tingkat keberhasilan keberhasilan program menjadi poin penting dalam evaluasi ini dan hambatan-hambatan yang dialami oleh setiap program menjadi bahasan yang butuh perhatian penting guna menentukan arah kebijakan pada tahun berikutnya, sehingga hasil evaluasi tahunan akan melahirkan keputusan yang bijak dalam menentukan program pesantren pada tahun berikutnya.

Gambar 4.16 Rapat evaluasi Bulanan PPMU



Selama proses penggalian informasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul, didapatkan sebuah informasi yang khas berkenaan dengan model evaluasi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Dalam suatu wawancara dengan Kepala pesantren, Dr, Zainuddin menyampaikan :

“Di PPMU yang santrinya mencapai ribuan, tentunya banyak permasalahan yang muncul dan terkadang membutuhkan waktu penyelesaian yang bersifat mendesak, sehingga pesantren mengambil langkah bahwa terhadap kasus-kasus tertentu, pengurus pesantren sepakat untuk melakukan evaluasi yang bersifat khusus diluar dari Jadwal yang ditentukan oleh pesantren. Proses evaluasi ini biasanya dilakukan secara tertutup dan khusus, penyelesaiannya pun harus mendapatkan restu dari pengasuh. Adapun pihak yang terlibat dalam proses evaluasi khusus ini adalah pengurus pesantren yang telah diberi wewenang dan dianggap mampu menyelesaikan masalah oleh pengasuh dan jumlahnya tidak banyak. Sedangkan materi permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam evaluasi khusus ini adalah permasalahan berat yang berkaitan langsung dengan nama baik pesantren dan pengasuh di mata masyarakat”¹⁰⁶

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa di pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul juga memiliki mekanisme evaluasi yang dilakukan saat terjadi peristiwa yang urgen (penting) dan bersifat Khusus. Evaluasi

¹⁰⁶ Ust. H.Dr. Zainuddin. M.Pd.(Ketua Pengurus PPMU), wawancara 13 April 2024

ini khusus dan tertutup serta dilaksanakan di luar jadwal yang ditentukan pesantren. Sedangkan pihak dilibatkan dalam evaluasi ini merupakan pengurus atau santri tertentu yang dipilih dan dipercaya serta dianggap memiliki kemampuan oleh pengasuh untuk mencari jalan keluar atas masalah yang muncul.

Dalam praktek pelaksanaan evaluasi pendidikan di pesantren juga memanfaatkan teknologi, seperti ujian semester berbasis komputer. Hal ini sesuai dengan penuturan salah satu santri PPMU;

PPMU telah memanfaatkan teknologi dalam semua layanan, tidak hanya pada kegiatan pendaftaran santri baru sejak 2019 yang dilakukan secara berbasis online, juga dalam kegiatan pembelajaran di pesantren dan juga dalam ujian kenaikan dan kelulusan santri yang berbasis komputer.¹⁰⁷

Gambar 4.17. Pelaksanaan Ujian Kelayakan Kelulusan Berbasis Komputer



Pelaksanaan evaluasi ini sangat berdampak positif pada output lulusan PPMU, terutama dalam pembentukan moral, keterampilan hidup, dan nilai-nilai keagamaan. Hal ini dapat dipahami dari monitoring lulusan yang dilakukan PPMU, sejauhmana lulusan PPMU mampu mengimplementasikan pengetahuan yang didapatkan, mampu menjadi agen perubahan di masyarakat, baik dalam hal

¹⁰⁷ Wawancara, Dimas (Santri dari Jatiroto), 13 Pebruari 2024

pendidikan, dakwah, kewirausahaan, maupun bidang-bidang lain.

Hasil wawancara dengan Presiden IKSABA (Ikatan Santri dan Alumni Pesantreen Miftahul Umm Banuputih Kidul) terkait aspek apa saja yang dievaluasi dalam pendidikan di PPMU.

“Evaluasi di PPMU itu megutamakan akhlak, memperhatikan kemampuan akademik, dan juga kemampuan teknis sesuai materi yang dipelajarinya. Selain itu banyak juga yang bersifat paraktek dalam hal-hal yang bersifat materi yang harus bisa di praptekkan. Sehingga kemajuan dan perkembangan santri bisa diketahui..¹⁰⁸

Dalam kesempatan lain terkait kiprah lulusan, beliau menyampaikan, berdasarkan pengamatan dan pengalaman dari berbagai teman alumni yang lain menyatakan bahwa

“Dari data lulusan dan alumni PPMU, mereka mampu menjadi manusia yang *anf’uhum linnas*, mampu berdaya saing, berkontribusi dan berkompetisi di masyarakat sesuai bidangnya masing-masing yang ditekuni dan dikembangkan. Beberapa nama misalnya yang terdokumentasi dalam data lulusan dan alumni, berprofesi sebagai Pengasuh Pesantren, Pengelola Lembaga Pendidikan Formal dan Non Formal, Tokoh Masyarakat, Dosen dan Guru, Pengusaha, Anggota Legislatif, Yudikatif dan Eksekutif baik di level Daerah, Propinsi dan Pusat.¹⁰⁹

Dengan demikian, adanya program penguatan keahlian santri sesuai visi, misi dan tujuan pesantren yang telah lama berjalan sejak awal berdirinya PPMU telah berdampak pada kemajuan di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang semakin pesat. Kemajuan ini dengan dibuktikan dengan semakin besarnya kepercayaan masyarakat untuk memondokkan putra putrinya di PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Para lulusannya ketika pulang dan hadir di masyarakat telah mampu menjadi magnet yang mengandung daya tarik bagi masyarakat untuk memondokkan putra dan putrinya di PPMU. Kondisi ini dibuktikan dengan jumlah

¹⁰⁸ Ust. Salim Bawafi, wawancara 5 Maret 2024

¹⁰⁹ Ust. Salim Bawafi, wawancara 5 Maret 2024

santri semakin besar, terlihat dari ribuan santri yang hadir setiap tahunnya.¹¹⁰

B. Temuan Penelitian

1. Strategi Internal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan

Merumuskan strategi internal bukanlah hal yang mudah, perlu keteguhan niat, keihklasan dalam dalam menggali ide, meluangkan waktu, mengorbankan harta dan segala. Dalam rentang waktu yang cukup panjang, sejak berdirinya sampai pada kondisi sekarang, PPMU dalam rangka pencapaiannya tujuannya mengoptimalkan semua dan seluruh sumber daya yang tersedia sesuai kemampuan dan potensi yang sudah dimiliki. Yakni proses perencanaan dan pengembangan berkelanjutan yang dilakukan dilingkungan internal PPMU yang memiliki implikasi langsung dan khusus pada output pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU. Strategi internal PPMU berfokus pada faktor-faktor yang dapat diatur dan dikontrol oleh lembaga (PPMU), seperti nilai, organisasi, proses, sumber daya manusia, dan teknologi.

a. Penguatan Nilai

Keberadaan lembaga PPMU sejak dibangun sampai hari ini dengan segala sisitem pendidikannya dibangun diatas fondasi nilai. Nilai yang dibaguna dan dikembangkan oleh PPMU mencakup nilai-nilai Islam, tradisi dan budaya lokal, dan nilai-nilai dalam kehidupan santri yang saling terjalin. PPMU sebagai lembaga pendidikan Islam mengajarkan nilai-nilai agama, seperti keimanan, akhlak, dan ibadah, serta menumbuhkan nilai-nilai luhur seperti kemandirian, kesederhanaan, dan kerendahan hati dalam kontek sosio kultural dia hidup. Selain itu, pesantren juga merupakan wadah untuk

¹¹⁰ Pada Tahun 2024 PPMU memiliki santri 5680 santri mukim.

melestarikan budaya lokal dan tradisi Islam. Proses ini akan membentuk karakter santri yang religius, berakhlak mulia dan memiliki jiwa sosial (komptensi religius social etik).

Sehingga PPMU, dalam pencapaian tujuannya, tidak mendasarkan pada cara pandang masyarakat sekuler terkait ukuran mengenai keberhasilan orang-orang yang menuntut ilmu identik dengan pangkat, materi dan jabatan semata, melainkan murni untuk menuntut ilmu hanya karena Allah yang memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya sebagai *abd* dan *khalifah*.

b. Integrasi Kurikulum

Pendidikan di PPMU terus menggeliat dan tidak mengalami stagnasi/ responsif terhadap tuntutan kebutuhan zaman. Langkah ini merupakan bentuk inovasi PPMU dalam mengembangkan lulusan yang memiliki daya saing di berbagai bidang dengan kurikulum integratif. PPMU menggabungkan sistem ma'hadiah dengan fokus pada penguatan dana pengamalan keagamaan dan sistem madrasah yang fokus pada kecakapan sains dengan pendidikan umum dan keterampilan modern. Sehingga lulusan PPMU hanya memiliki kompetensi keagamaan yang kuat, tetapi juga memiliki penguasaan sains dan keterampilan praktis serta pemahaman global, sehingga siap menghadapi tantangan di dunia kerja dan kehidupan.

Kondisi ini membuktikan bahwa secara antusias dan konsisten pesantren, yang mampu menyambut dan mewarnai esensi kebutuhan SDM abad 21 sekaligus mengejawantahkan etos dan misinya. Integrasi ini akan

melahirkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan keagamaan yang mendalam, tetapi juga memiliki nilai-nilai moral yang kuat dan mampu berpikir kritis, kreatif, serta inovatif.

c. Penguatan Keahlian Santri

Penguatan keahlian santri yang dilakukan di PPMU merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kualitas dan daya saing santri. Aspek keahlian santri ini terkait aspek *Hard Skill* dan *Soft Skill*. Strategi penguatan keahlian santri terdapat pada; (1) Kegiatan pendidikan dan pelatihan di lembaga formal diluar kelas yang difasilitasi oleh berbagai fasilitas penunjang sudah disiapkan seperti ; kegiatan penelitian dilaboratorium MIPA, Kursus Bahasa di Lab. Bahasa, Pelatihan IT di Lab. Komputer dan BLK; (2) Sedangkan pendidikan dan pelatihan yang diorientasikan pada pengembangan diri (sesuai minat dan bakat) yang juga dioreintasikan untuk penguatan ma'hadiah dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu, seperti malam selasa dan malam jumat, meliputi : kegiatan seni hadrah, kaligrafi, pengembangan kitab kuning, bahtsul masail, dan pengembangan keterampilan lainnya; (3) Kegiatan Keorganisasian, dalam rangka membnetuk leadhersip, wadah pembelajaran pengembangan kapasitas keilmuan dan keterampilan sesuai dengan keinginan santri, ada beberapa organisasi santri yang sampai saat ini eksis di pesantren Miftahul Ulum yaitu : Gamus (Gabungan Musyawarah Santri), Jamqur (Jamiyah Al-Qurra'), Jamub (Jamiyah al-muballigin), LMD (Lajnah Murajaah Diniyah), MATHLA" (Majma' Thathwir al-Lughah al-ajnabiyah), Lembag Tahfid Al-Quran (MFQ,), LFMU (Lajnah Falakiyah Miftahul Ulum), el-IHSAN

(Lembaga Informasi dan Dirosah Santri), dan Organisasi lainnya yang bersifat keahlian dan spesialisasi, seperti MUBAKID sebagai wadah santri untuk bidang Teknologi Informasi.

Strategi ini berdampak pada penguatan kompetensi *life skill* dan destingtif lulusan PPMU yang dilengkapi dengan keterampilan tambahan. Kondisi akan menghasilkan kualitas/mutu lulusan yang tidak hanya pada sisi penguatan kompetensi daya saing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga melebihi standar yang ditetapkan pelangga yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan

d. Penguatan Kulture Pesantren

Stiap lembaga memiliki upaya untuk memnguatkan karakteristik lulusan dengan lembaga pendidikan lainnya. Karakteristik inilah yang akan berdampak signifikan dalam meraih *keunggulan berkelanjutan*. Selain santri PPMU berproses dalam kegiatan di lembaga formal, non formal, dan infomal, mereka juga tinggal di pesantren selama 24 jam. Dalam kehidupan pesantren, PPMU menanamkan semangat *learning to know* dengan kebiasaan terus menerus belajar dalam kehidupan pesantren dengan jadwal kegiatan kesantrian, baik kegiatan yang berorientasi pada ubudiyah (sholat berjamaah, dzikir malam, membaca alquran bersama, dll), mereka para santri juga melakukan *learning to do* dengan kajian dan mempraktekkan hasil dari mengaji kitab kuning dalam kehidupan sehari-hari selama tinggal di pesantren (ilmiah dan amaliyah). Selain itu, terjadi *learning to live together* yakni kehidupan sistem asramanya dalam proses sosial pesantren yang tidak terlepas dari nilai dan kultur kepesantrean (self dan sosial

Sebagai pesantren, PPMU merupakan miniature dan sangat dekat dengan nilai-nilai kehidupan masyarakat di luar pesantren. Kultur pesantren PPMU mencakup semua kegiatan dan kebiasaan yang rutin dilakukan di pesantren, seperti kajian kitab, shalat berjamaah, kegiatan sosial, dan lain-lain. Proses pembiasaan ini berperan penting dalam membentuk karakter santri sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Dalam kehidupan sosial santri PPMU, terdapat nilai-nilai yang dintegrasikan dan menjadi landasan proses kegiatan dan kehidupan santri; yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kemandirian, jiwa persaudaraan, nilai kedisiplinan dan nilai keteladanan, dan nilai kebebasan. Sehingga output lulusan yang dihasilkan pesantren, nantinya ialah lulusan mempunyai kompetensi life skill: kemampuan berfikir kritis dan memecahkan, masalah, berkolaborasi, berkomunikasi,serta kreatif dan inovatif

e. Pemanfaatan Teknolgi Informasi

PPMU melakukan pemanfaatan teknologi informasi (IT) berakar pada pemahaman bahwa teknologi dapat menjadi alat yang mempermudah dan memperluas jangkauan dakwah, pendidikan, dan pelayanan di PPMU, tanpa mengorbankan nilai-nilai dan tradisi yang sudah ada. Ada beberapa kegiatan yang telah di lakukan oleh PPMU bersinergi bersama lembaga lain yang ada dibawah naungan YMU, seperti pemanfaatan server BAKTI dari kominfo dalam setiap layanan pendidikan, sdm dan keuangan. Seperti pembuatan website bagi semua lembaga termasuk pesantren untuk mempublikasi dan berkomonikasi dengan stake holder interna dan eksternal PPMU. Melakukan pengadaan perangkat lunak komputer dan laptop untuk

peningkatan layanan pendidikan. Melakukan pendampingan dan pelatihan bagi sdm yang ada disemua lembaga termansuk yang pesantren. Membuat Lab Komputer Pesantren. Memanfaatkan BLK (Balai Layanan Kerja) yang ada di pesantren untuk memberikan bekal dan keterampilan bagi santri PPMU secara bertahap dan berkelanjutan.

Teknologi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, memperkaya sumber belajar, serta memperluas jangkauan dakwah dan informasi ke masyarakat luas. Oleh sebab itu penggunaan platform digital akan memberikan kesempatan dan akan mendukung pesantren mampu menghadapi era revolusi tersebut. PPMU dapat terbantuan dalam melakukan penyebaran informasi mengenai profil, kegiatan dan manajemen pesantren dalam pengembangan SDM dan pendidikan. Juga berdampak pada penguatan kompetensi literasi santri, kemampuan mereka dalam membaca, memahami, dan menggunakan informasi secara efektif. Hal ini mencakup literasi baca-tulis, literasi digital, dan literasi lain yang mendukung perkembangan santri secara holistik

Tabel. 4.4 Temuan Strategi Internal

No	Fokus	Bentuk	Program	Hasil
1	Strategi Internal	Penguatan Nilai	Nilai Keislaman Nilai Kepesantrenan Nilai Budaya	Kompetensi lulusan Religius sosial etik
		Kurikulum Integratif	Integrasi dan kegiatan mahadiya dan madrasah (Formal dan Non Formal)	Lulusan Profesional-IPTEK-Kompetensi Akademik (Learning Skill)
		Peningkatan keahlian Tambahan	Kajian dan kegiatan pengembangan bakat dan minat, keterampilan, dan keorganisasian	Penguatan Hard skill

		Penguatan Kulture pesantren	Pembiasaan dan Kehidupan Pesantren yNg bernuasa ubudiyah, ilmiah, amaliayah dan ukhuwah	Penguatan Karakter dan Soft Skill-
		Pemanfaatan Teknologi Informasi	Layanan Berbasis IT, Pelatihan IT, Pembelajaran Berbasis IT	Penguatan Literasi- memiliki kompetensi digital

2. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan data temuan tentang proses pengembangan dan keberlanjutan melalui eksternal dalam rangka pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU Banyuputih Kidul Lumajang. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan lulusan di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Dengan menerapkan strategi eksternal yang tepat, PPMU dapat meningkatkan kemampuan lulusannya nya untuk beradaptasi, bersaing, dan mencapai keberhasilan jangka panjang di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah

a. Kolaborasi Eksternal

Dalam pengembangan kompetensi santri, proses pendidikan PPMU memang telah diupayakan sejak awal tahun, bukan hanya sisi strategi internalnya saja, namun juga ditemukan pada sisi strategi eksternal. Adanya Guru bantu dari Pondok Pesantren Salafiyah Sidogiri, dalam rangka tidak hanya menjaga ketersambungan sanad keilmuan pengasuh yang merupakan alumni Pondok Pesantren Sidogiri, tetapi juga dalam rangka *Tabarukan dan Tafa'ulan*, maka pada setiap tahunnya PPMU mendapatkan guru bantu dari Sidogiri. Bahkan tidak jarang, pesantren menghadirkan beberapa pakar dalam suatu bidang keilmuan untuk

memberikan penguatan keilmuan kepada santri. Mereka didatangkan sebagai narasumber untuk melakukan pendampingan, menularkan pengalaman, serta memberikan informasi kekinian terkait kebutuhan masyarakat diluar pesantren.

Tentu kehadiran pengajar dari luar menjadi elemen dan suplemen penyempuran dari asupan keilmuan yang ada di dalam, sekaligus membiasakan diri para santri mengaji masalah-masalah aktual dan kontekstual (*problem base solving*). Dimana adanya SDM dari eksternal sebenarnya merupakan bukan hanya sebagai langkah pengembangan internal. Namun untuk memperkuat daya saing lulusan sendiri. Beberapa pihak, baik dari kalangan pesantren atau masyarakat umum, semuanya untuk menjadi media penjamin kualitas lulusan PPMU karea sejak awal terlibat dan dilibatkan dalam proses pendidikan di PPMU.

Pihak eksternal yang dilibatkan akan memberikan hal-hal terbaru (keilmuan, pengalaman, informasi, dan keterampilan) dan berbeda dalam berbagai aspek. Sehingga akan berdampak pada penguatan kompetensi lulusan pada aspek daya saing dengan lulusan lainnya. Pihak eksternal ini dapat memberikan testimoni positif tentang PPMU dan lulusannya, mengajak teman-teman atau keluarga untuk mendaftar, dan membantu pesantren membangun citra lulusan yang positif di masyarakat.

b. Program Pengabdian Pesantren Kepada Masyarakat (P3M)

Para santri dan asatidz PPMU dilibatkan dalam kegiatan pembinaan majelis taklim, bhakti sosial, penguatan spirual dan keagamaan masyarakat sekitar PPMU sesuai jadwal yang ditentukan. Selain itu, para santri juga memiliki program wajib dalam bentuk menjadi Guru dan Dai Bantu dari lulusan Madrasah Diniyah Ulya ke berbagai daerah di nusantara guna melaksanakan tugas mengajar dan pengabdian

selama satu tahun.

Dari dokumentasi terkait penugasan santri-santri Pesantren Miftahul Ulum melalui Urusan Guru Bantu (UGB) di bawah pada tahun pelajaran 1443 H/2022 M melepas 88 Guru bantu yang tersebar di hampir seluruh nusantara untuk mengemban amanah untuk khidmah lil mujtama' (pengabdian kepada masyarakat) dengan misi pendidikan dan dakwah Islam Ahlus sunnah wal jama'ah. Dan pada tahun 2023 memberangkatkan 87 siswa ke berbagai daerah guna melaksanakan tugas mengajar selama satu tahun. Terdapat 79 tempat tugas di Pulau Jawa dan Madura, serta 3 tempat tugas di wilayah Batam, Kalimantan dan Bahkan untuk tahun ini ada 8 orang santri yang akan berangkat ke Pulau Ujung Indonesia Utara yaitu di Pondok Pesantren Harisul Khairaat di Kota Tidore Kepulauan Maluku Utara Maluku Utara.

Program tersebut dilaksanakan dalam rangka supaya pesantren tidak hanya menjadi menara gading, tetapi hadir dan memberi kontribusi positif nyata pada masyarakat, yakni meningkatkan kualitas hidup masyarakat, mengatasi masalah sosial keagamaan, dan mendorong keberlanjutan dan kemajuan masyarakat. Dan pada sisi santri akan memberikan dampak penguatan kompetensi melalui pengalaman nyata terhadap apa yang terjadi di masyarakat. Para santri dan asatidz yang terlibat dalam kegiatan pengabdian ini, dapat merasakan dampak nyata dalam hal melatih santri dalam berbagai keterampilan, meningkatkan pemahaman mereka tentang tantangan di masyarakat, dan memberikan kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu yang telah mereka pelajari. Pengabdian juga membantu santri mengembangkan karakter, kepemimpinan, dan kemandirian, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas lulusan pesantren

c. Penguatan Jejaring Alumni

Ikatan Alumni Santri dan Alumni Banyuputih yang selanjutnya disingkat IKSABA disepakati sebagai satu-satunya organisasi (*jam'iyah*) yang menaungi seluruh alumni Pondok Banyuputih. Salah satu mandat yang diamanatkan pada ketua terpilih, selain melengkapi kepengurusan pusat, juga memberikan himbaun untuk membentuk kepengurusan di seluruh Kabupaten/Kota yang tersebar diseluruh Indonesia.

Dengan adanya IKSABA agar terjalin; (a) ukhuwah dengan berupa kegiatan halal bihalal, peringatan hari besar Islam, anjang sana; (b) budaya ilmiah alaumni dengan keggiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan seperti silaturahmi nasional yang dikemas dengan seminar nasional, silaturahmi bulan di masing-masing daerah yang dikemas dengan kajian islam dan keaswajaan, bathsul masail; (c) dakwah sosial, dengan mengumpulkan koin alumni untuk kegiatan santunan dan donasi, beasiswa bagi santri tidak mampu di PPMU, dan pemberian penghargaan bagi santri berprestasi.

Jejaring alumni IKSABA berperan penting dalam meningkatkan kompetensi lulusan PPMU. Melalui jejaring, alumni dapat berbagi pengalaman, memberikan bimbingan karir, dan membuka peluang kerja bagi sesama lulusan PPMU. Kolaborasi dengan alumni dapat mendorong peningkatan dan penguatan kompetensi dan inovasi dalam pendidikan di PPMU.

d. Kemitraan

PPMU sebagai lembaga pendidikan, dakwah dan sosial telah melakukan menjalin kemitraan dengan pihak luar untuk meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya. Kemitraan ini dapat berupa

kerjasama pendidikan, dakwah, sosial, maupun ekonomi dengan berbagai pihak, baik pihak internal di lingkungan pesantren, seperti lembaga formal dari tingkat dasar sampai tingkat pendidikan tinggi. Selain itu, menjalin kemitraan dengan pesantren lain, instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga sosial keagamaan, dan lembaga yang relevan menjadi salah satu faktor penting bagi meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya, khususnya dalam aspek daya laing lulusan PPMU.

Salah satu contoh kerjasama pesantren dengan Dinas Tenaga Kerja adalah Program pendidikan dan pelatihan desain grafis untuk santri waktunya adaptif dilaksanakan 2 kali dalam setahun yaitu pada semester ganjil dan semester genap. Sesuai dengan MOU antara BLK dengan Dinas Ketenaga kerjaan. Karena seluruh biaya pelatihan akan ditanggung oleh dinas. Santri yang ingin mengikuti kegiatan pelatihan ini terlebih dahulu harus mengisi angket pendaftaran dan selanjutnya akan diseleksi oleh pengurus pesantren. Pelaksanaan kegiatan ini di Lab. Komputer Pondok Pesantren Miftahul Ulum dan di Lab. Komputer BLK Miftahul Ulum. Santri yang menjadi peserta kegiatan ini akan diajarkan materi seperti : Corel Draw, Adobe Illustration, dan Photosop sehingga santri bisa mendesain banner, pamphlet, logo, seticker dan lain-lain. Harapannya setelah selesainya program ini, santri akan memiliki keahlian dan keterampilan yang berguna setelah lulus dari pesantren.

Selain itu, kemitraan dngan berbagai pihak luar, akan membantu PPMU semakin profesioanal dalam tata kelola penguatan SDM intern dan lulusan PPPMU. Selain itu, dapat meningkatkan kompetensi lulusan pesantren. Kemitraan ini memungkinkan santri untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas, yang tidak hanya terbatas pada bidang keagamaan. Dampaknya, lulusan

pesantren dapat lebih siap menghadapi tantangan di dunia kerja atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dampaknya juga akan memberikan kemudahan akses bagi santri dalam mengabdikan, bekerja, meningkatkan kualitas diri, dan juga studi ;lanjut.

Tabel. 4.5 Temuan Strategi Internal

No	Fokus	Bentuk	Program	Hasil
1	Strategi Eksternal	Kolaborasi Eksternal	✓ Pelibatan Pihak eksternal dalam Kepengurusan ✓ Mengadirkan Dosen, Pengajar, Ustadz, Pakar, Tutor dalam kegiatan formal, non formal, informal ✓ Berkejasama dengan pihak lembaga masyarakat dan pemerintah	Peningkatan kompetensi santri, seperti memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan di dunia luar.
		Program Pengabdian Pesantren dan Masyarakat (P3M)	✓ Majelis Taklim, ✓ Bakti Shosail, ✓ Menjadi Guru Bantu	Membantu meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman praktis yang berharga di berbagai bidang, sehingga santri lebih siap menghadapi dunia kerja atau melanjutkan pendidikan
		Penguatan Sumberdaya Jejaring Alumni	IKSABA: ✓ menjaga dan mengembangkan kualitas daya saing pesantren ✓ Mengembangkan potensi lulusan ✓ Daya dukung fasilitas dan infrastruktur	Lulusan yang mampu bersaing karena adanya penguatan keterampilan relevan dari alumni, dukungan dan peluang bagi pesantren dan lulusan untuk

			pendidikan PPMU	mengembangkan diri, baik dalam hal profesional maupun personal, dan meningkatkan nilai dan reputasi pesantren di mata masyarakat.
		Penguatan Kemitraan	✓ Lembaga internal ✓ Lembaga eksternal: ✓ Pihak Pemerintah ✓ Lembaga Profesional ✓ Lembaga Sosial	Lulusan yang lebih siap menghadapi tantangan di masa depan, khususnya terkait peningkatan keterampilan, wawasan, dan peluang kerja yang lebih luas, pengemngan diri, studi lanjut

3. Struktur Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan

a. Tahapan perencanaan.

1) Analisis Internal dan Eksternal.

Analisis potensi internal dan eksternal berkaitan memahami realitas faktor internal eksternal yang ada di PPMU, yang berkaitan erat dengan kuat lemahnya dalam mempengaruhi strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU. Pendekatan ini mampu meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memaksimalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal.

Temuan terkait realitas internal dalam rangka mendukung keberhasilan PPMU dalam mewujudkan kebijakan pengembangan kompetensi daya saing lulusan, di kelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (1) Sumber daya fisik, meliputi Masjid, asrama santri, gedung madrasah, kantor, kitab, peralatan, lokasi, teknologi, sarana, prasarana; (2) Sumber daya manusia, meliputi seluruh

pengasuh, ustadz, santri, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya; (3) Sumber daya organisasi, meliputi struktur pesantren, proses perencanaan, sistem informasi, database dan sebagainya.

Secara praktis, temuan hasil dari analisa eksternal yang dilakukan oleh PPMU, terkait indikator dalam menguatkan kompetensi daya saing lulusan PPMU adalah (a) pentingnya menjaga nilai untuk menjaga karakteritik lulusan; (b) pentingnya adanya keseimbangan antara akhlak dan pengetahuan lulusan yang terpadu; (c) mengutakan kualitas SDM; (d) Melengkapi sarana dan prasarana; (e) prestasi santri; (f) biaya pendidikan yang terjangkau; (g) adanya keahlian tambahan; (h) pemanfaatan teknologi informasi; (i) pemenuhan kebutuhan santri oleh internal PPMU agar murah diadapatkan dan lebih murah: kebutuhan makan dan minum, laundry, peralatan pendidikan, dan lain-lain; (j) kebutuhan beasiswa dan bantuan biaya pendidikan bagi yang berprestasi dan tidak mampu; (k) pemberdayaan lulusan dan alumni; (l) kemitraan dengan pihak luar.

Beberapa hal tersebut jika dipetakan maka akan mengelompok pada adanya upaya pengembangan kompetensi daya saing lulusan, berkaitan erat dengan kuat lemahnya; 1) penguatan kualitas layanan; pondasi nilai, berkaitan dengan SDM pendidik yang berkualitas, sarana yang memadai, keunggulan lulusan, 2) distingtif lulusan/ keunggulan lulusan , berkaitan dengan keahlian tambahan, prestasi, pendampingan lulusan dan alumni, teknologi informasi; 3) pembiayaan yang terjangkau, berkaitan dengan biaya pendidikan, kebutuhan santri, beasiswa dan bantuan pendidikan, kemitran dengan pihak luar.

Dari analisi internal dan eksternal PPMU, untuk melahirkan suatu keunggulan kompetitif dan berkelanjutan, yaitu (1) Optimalisasi berbagai

sumber daya yang dimiliki untuk menjaga kualitas layanan pendidikan pesantren. (2) Menetapkan keterpaduan kompetensi santri melalui tiga model pembinaan kualitas, yaitu pembinaan pada pengajian aspek keagamaan, sains melalui pendidikan formal, ekstrakurikuler, kegiatan di lingkungan pesantren dalam melahirkan keunggulan kompetitif lulusan yang distigtif. Dan (3) Efisiensi dalam memaksimalkan fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan sosial.

2) Review Visi-Misi

Review rumusan visi misi PPMU, dilakukan oleh seluruh stakeholder internal dan melibatkan stake holder eksternal PPMU dibawah arahan langsung pengasuh selaku pemilik, pemimpin, dan pengelola pendidikan pesantren dalam setiap kegiatan musyawarah kerja. Hasil review inilah yang kemudian menjadi panduan utama yang mengarahkan semua kegiatan pesantren, termasuk program kerja dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat saat ini. Hasilnya kemudian diserahkan kepada pengasuh, untuk mendapat pembenaran dan arahan dan serta restu dari Pengasuh sebagai wujud dari ikhtiyar serta riyadhoh beliau

Visi PPMU memiliki fokus yang jelas pada pengembangan kelembagaan yang unggul. Visi PPMU menyatakan tujuan jangka panjang, yakni menjadikan santri sebagai *generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama'ah*. Misi PPMU telah menggambarkan langkah-langkah konkret yang akan ditempuh untuk mencapai visi tersebut, *mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu*

agama dalam berbagai kondisi. Adapun tujuan PPMU, 1) Menyelenggarakan Pendidikan yang bermutu (quality education) berdasar pada nilai-nilai keislaman ala ahlussunnah wal jamaah dan nilai-nilai kebangsaan; 2) menyelenggarakan kegiatan yang bertujuan menegakkan nilai - nilai Islam Rahmatan lil 'Alamin; 3) berusaha mewujudkan kemandirian pesantren dengan berbagai kegiatan usaha kreatif dan produktif yang memberikan keuntungan, 4) menyiapkan santri yang tafaqquh fiddiin dengan kecakapan hidup yang berkualitas dalam menghadapi persaingan global

Memahami hasil review visi dan misi PPMU menunjukkan bahwa pendidikan di PPMU mengarah pada pengembangan kompetensi daya saing lulusan. Dalam hal ini, PPMU berfokus pada *mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi. Sehingga upaya ini harus terus dilakukan secara berkelanjutan* sejalan dengan tuntutan dan perubahan kondisi hari ini untuk menapaki kesuksesan di masa depan. Program-program ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan profesional duniawi (IPTEK), tetapi juga pada pembentukan karakter religius etik yang kuat (IMTAQ), agar para santri siap menghadapi tantangan hidup di masa depan abad 21 dengan integritas dan tanggung jawab.

3) Penyusunan Strategi

Proses ini merupakan pertimbangan alternatif strategi bagi PPMU. Pada tahapan ini, seluruh hasil analisis yang dilakukan dipertemukan dan dijadikan dasar untuk mengurai masalah dan variasi opsional strategi yang akan dipilih.

David menjelaskan bahwa banyak pertimbangan yang dilakukan dalam melaksanakan tahapan ini. Beberapa diantaranya, misalnya melihat pertimbangan objektivitas dan juga finansial. Kedua hal itu menurutnya selalu berseberangan dan menjadi pertimbangan penyusunan alternatif strategi¹¹¹.

PPMU memahami adanya SDM yang kompetitif dan berdaya saing, utamnay di Abad 21 dalam revolusi industri 4.0 menuju society 5.0. Dalam bahasa yang sederhana sering disampaikan pengasuh bahwa “ *Tak sekabbinah santreh mon ambu deddih kyai, tak sekabbinah santreh mon abbu mondok atanih, karena lahan ben sabeh semakin tadek*, (tidak semua santri pada saat lulu akan menjadi Kyai/Tokoh Masyarakat, tidak semua santri nanti saat sudah berhenti akan bertani, karena lahan pertanian semakin sempit dan habis).

Berbagai upaya dan berbagai langkah yang dilakukan dalam penyusunan strategi, *Pertama* strategi adaptif tidak bisa menutup diri dari perubahan dan tuntutan zaman, namun harus tetap merawat tradisi dan tidak meninggalkan karakteristik pesantren tradisional sebagai pondasi,. *Kedua, Holistik*, artinya tidak hanya fokus pada penguatan sdm pesantren, juga aspek lain seperti penguatan nilai dan kurikulum, pembangunan sarana prasarana, penggunaan teknologi. *Ketiga, Kolaboratif*, melibatkan pihak dan semua elemen internal dan eksternal. *Keempat, Efektif dan efisien*, seperti penggunaan teknologi dalam setiap kegiatan agar efektif dan efisien. *Kelima, Integratif*, tidak hanya aspek yang Nampak yang dikembangkan namun juga aspek yang tidak Nampak, yakni adanya proses riyadhah dan istikharah.

Dalam konteks tersebut, PPMU untuk menyusun berbagai alternatif

¹¹¹ David. 12-13

strategi dengan melibatkan proses identifikasi berbagai pilihan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan PPMU dalam pengembangan daya kompetensi daya saing lulusan. *Bahkan dalam setiap kesempatan, pengasuh selalu mensosialisasikan “mantapkan program, evaluasi kekurangan, tingkatkan pelayanan”*. Hal ini merupakan kebijakan pengasuh yang kemudian oleh pengurus PPMU dijadikan dasar dalam rapat kepengurusan secara rutin dan berkala, baik harian, mingguan, bulanan, Tri Wulan, dan Tahunan. Berdasarkan temuan data yang ada di PPMU, rumusan strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan mengarah pada tiga aspek, yakni: a. Strategi peningkatan kualitas layanan (*service quality*); b. Strategi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) c. Strategi Membangun kesadaran diri (*behavioral intentions*).¹¹²

Dalam prakteknya, maka kepuasan pelayanan di PPMU dipengaruhi oleh fasilitas yang tersedia, komitmen pengelola, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, terkait mutu, kesediaan untuk membantu para pelanggan pendidikan, profesionalisme leadership, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perhatian yang tinggi terhadap pelanggan pendidikan. Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan oleh PPMU kepada para pelanggannya (santri khususnya) akan membuat santri tersebut merasa nyaman, dihargai dan diperhatikan. Perasaan yang dirasakan oleh para santri membuat siswa menjadi puas. Sedangkan kesadaran diri yang dapat meningkatkan daya saing PPMU adalah kesadaran untuk terus melakukan pengembangan kualitas lulusan di abad 21.

PPMU dalam setiap tahunnya selalu ada skala prioritas target yang

¹¹² Buchari Alma, Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2009) , 99

ingin dicapai, yang kemudian disebut strategi prioriras. Strategi prioriras ini, untuk memaksimalkan dalam meningkatkan mutu dan kualitas layanan kepada santri melalui strategi pertumbuhan terkonsentrasi (*focused growth strategy*) sesuai hasil analisis internal dan eksternal dalam mengembangkan kompetensi daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) PPMU merujuk pada kemampuan untuk terus unggul dan bertahan dalam menghadapi tantangan, baik dari segi internal maupun eksternal, sehingga dapat terus berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat abad 21

b. Tahapan Implementasi

Dalam menguatkan daya saing lulusannya, Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul terus berbenah melakukan perubahan untuk memaksimalkan pelayanan pendidikan dan untuk membekali para santrinya mumpuni dalam ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) dan menyiapkan para santrinya kompeten dalam hal keterampilan atau Kecakapan Hidup abad 21. Semua itu ditujukan agar para santri nantinya bisa survive atau siap untuk menghadapi perubahan zaman yang semakin dinamis dan penuh tantangan saat mereka kembali ke masyarakat.

Dengan memahami rumusan strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU yang telah berfokus pada membangun kesadaran diri (*behavioral intentions*) atas kondisi internal dan eksternal, visi dan misi PPMU, Sasaran dan tujuan, dan arah dari rumusan strategi yang dirumuskan, maka berababagi program dan kegiatan yang dilakukan PPMU menunjukkan adanya strateginya, di level korporat, level bisnis, dan level fungsional.

Ada beberapa kegiatan yang menunjukkan hal tersebut, yaitu:

1) Penyusunan Struktur Pesantren

Visi yang dirumuskan kemudian dikembangkan menjadi seperangkat misi mendasar tujuan pengembangan pendidikannya. Setelah ini dilakukan penyusunan program kerja yang menopang kebutuhan dan arah pengembangan kompetensi daya saing lulusannya yang disusun berdasar sejumlah nilai, visi, dan misi, disusunlah struktur dengan mempertemukan struktur sosial pesantren dan dinamika sosial perkembangan untuk menjawab kebutuhan masyarakat.

Adapun struktur kepenguruan salam PPMU, dibagi menjadi 4 komponen dengan fungsi kedudukan dari masing-masing komponen adalah sebagai berikut:

- a. Pengasuh ialah pemimpin tertinggi dan yang memegang kebijakan dan wewenang penuh atas Pondok Pesantren Miftahul Ulum.
- b. Majelis Penasehat/Keluarga ialah anggota keluarga pengasuh yang berfungsi sebagai pembantu dan penasehat terhadap tugas pengasuh dalam mempertahankan dan menetapkan landasan dan dasar Pondok Pesantren Miftahul Ulum.
- c. Pengurus ialah suatu badan yang diangkat dan ditetapkan oleh pengasuh untuk masa jabatan tertentu yang berfungsi sebagai badan pelaksana program PPMU yang merupakan perwujudan dan penjabaran dari cita-cita dan tujuan Pondok Pesantren Miftahul Ulum.
- d. Santri/Murid/Siswa. Santri adalah orang yang terdaftar sebagai santri dan bermukim di Pondok Pesantren Miftahul Ulum. Sedangkan Murid/Siswa adalah orang yang terdaftar sebagai siswa yang belajar di Madrasah diniyah maupun madrasah formal, baik mukim di pondok atau tidak mukim.

Struktur PPMU menggambarkan adanya kolaboratif profesional religius etis antar elemen pengurus. Struktur ini memfasilitasi interaksi antara berbagai

elemen pesantren, seperti santri, kyai, dan pengurus, dalam mencapai tujuan PPMU. Kolaborasi ini penting untuk mengoptimalkan proses penyusunan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam setiap bagian PPMU. Pendekatan religius yang menjadi ciri khas pesantren juga memperkuat nilai-nilai keagamaan dan moralitas di dalam lingkungan pesantren

Dengan adanya struktur dan peran yang jelas, PPMU mampu menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien, serta memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan pendidikan dan dakwah di Indonesia. Apalagi telah memasukkan Majelis Pengasuh/Keluarga dalam struktur pesantren PPMU dan unsur-unsur pokok pesantren lainnya. Sehingga PPMU sangat menekankan kualitas mutu dalam pada fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat melalui pengawasan dan penjaminan mutu internal pesantren. Struktur PPMU memenuhi kriteria ideal, dengan meliputi unsur-unsur seperti pimpinan (Kyai), pengurus, santri, pengajian, asrama, dan masjid. Dengan adanya struktur yang jelas akan membantu mempermudah koordinasi dan mewujudkan mutu pendidikan pesantren secara efisien.

2) Optimalisasi Fungsi Pesantren

Keberadaan PPMU semakin fungsional dan telah memberikan kontribusi signifikan bagi umat, agama, dan bangsa *Pertama*, dalam aspek pendidikan, PPMU menunjukkan kontribusi nyata terhadap berbagai kebuntuan dan kebutuhan epistemis dan struktural masalah pendidikan dan sumber daya manusia dengan menyediakan lembaga pendidikan yang variatif, baik formal, non formal, dan informal yang saling melengkapi dan terintegrasi.

Pendidikan formal di PPMU sebagai modal santri dalam peningkatan

kemampuan serta memenangkan persaingan yang ketat dalam era global. Untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pengetahuan akademik umum tersebut, PPMU mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum (sekolah) dari tingkat dasar sampai level pendidikan tinggi yang terstruktur dan berjenjang, yakni: TK Miftahul Ulum, MI Miftahul Ulum, MTs Miftahul Ulum I, MTs Miftahul Ulum 2, MA Miftahul Ulum 1, MA Miftahul Ulum 2, dan IAI Miftahul Ulum.

Pendidikan nonformal di PPMU untuk penguatan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan dalam aspek keagamaan yang merupakan jati diri dari PPMU dalam aspek kaderisasi ‘ulama. Pendidikan non formal ini diorientasikan pada, *pembentukan* nilai-nilai agama dan akhlaq yang baik (*ahlaqul-karimah*) melalui keteladanan dan pembiasaan dalam sistem kehidupan berasrama, penguasaan terhadap -nya dan kegiatan pengajian “kitab kuning”, pendidikan Al-Qur'an dengan tartil melalui TPQ, Madrasah Al-Qur'an, Pesantren Al-Quran, dan Pesantren Tahfidz, Lembaga Pengembangan Bahasa Asing, Lembaga Murja'ah Diniyah, Penguasaan Ke-Islam-an dan ilmu alat *Nahwu-Norf*, dan ilmu lainnya melalui Madrasah Diniyah Takmiliah¹¹³ (Madin Ula Miftahul Ulum, Madin Wustha Miftahul Ulum, Madin Ulya Miftahul Ulum), Kegiatan Musyawarah dan Bathsul Masail, dan kegiatan lainnya yang terjadwal baik sifatnya harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Pendidikan informal di PPMU dilaksanakan untuk membekali santri dengan dengan berbagai keterampilan hidup (*life skills*) melalui kegiatan ekstrakurikuler, Pendidikan dan Pelatihan (Dilat), Kursus, misalnya aplikasi

¹¹³ Pada awal berdirinya Madrasah Diniyah sejak 1976, R.KH. Zuhri, sebagai pejabat tertinggi pesantren, mengangkat Kyai Ba'its Su'aidi - salah satu menantunya - sebagai kepala Madrasah Diniyah yang pertama, dan di era R.KH. Husni Zuhri dikembangkan sampai jenjang Madin Ulya. Lihat Dokumen Profil PPMU Banyuputih Kidul, Lumajang.

komputer Lab Komputer Miftahul Ulum, Balai Latihan Kerja Miftahul Ulum, Pertanian dan Bisnis di Koperasi Miftahul Ulum, Literasi dan penulisan buku, metode dan media dakwah modern pada majlis ta'lim masyarakat sekitar, kewirausahaan dan keterampilan lainnya, yang pada intinya dapat meningkatkan nilai kompetitif para lulusan PPMU.

Kedua, dalam aspek dakwah, PPMU telah berkontribusi nyata sejak awal berdirinya dalam proses internalisasi dan trasmisi ajaran dan nilai-nilai agama Islam kepada masyarakat. Majelis taklim didirikan oleh PPMU untuk sarana penguatan pemahaman dan praktik praktis tentang ajaran Islam sehari-hari (*al-a'mal al-yaumiyah*). Aspek dakwah PPMU juga terlihat dari peran pengasuh dan pengurus pesantren yang aktif dalam berbagai kegiatan masyarakat, organisasi masyarakat (ormas), dan pemerintahan. Pengasuh berperan sebagai tokoh agama yang memberikan bimbingan dan nasihat, serta turut terlibat dalam kegiatan sosial dan pembangunan.

Ketiga, dalam aspek sosial pemberdayaan masyarakat. PPMU tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama dan dakwah, tetapi juga berperan dalam perubahan sosial, pemberdayaan masyarakat, dan pemeliharaan nilai-nilai sosial. Kondisi ini terlihat dari berbagai kegiatan PPMU melalui lembaga (a) Poskestren (Pos Kesehatan Pondok Pesantren) misalnya melaksanakan pengobatan gratis, khitan masal, dan kegiatan lainnya; (b) Kelompok Bimbingan Haji dan Umroh (KBIHU) dengan kegiatan bimbingan/ manasik haji dan umrah, pendampingan dan fasilitasi ibadah haji dan umroh dan kegiatan lainnya; (c) Koperasi dan Unit Bisnis Pondok Pesantren, dengan kegiatan tarining bisnis, menyediakan dan melayani kebutuhan sehari-hari bagi internal santri dan

masyarakat luas; (c) Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak, dengan melaksanakan santunan Anak Yatim, pemberian beasiswa kepada santri yang berprestasi dan tidak mampu, dan kegiatan lainnya.

Tabel 5.6. Ruang Lingkup Fungsi Pesantren

No	Bidang	Output-Kompetensi
1	Pendidikan	✓ Output berupa prestasi pengetahuan akademik-keagamaan (<i>religious-academic achievement</i>),
2	Dakwah	✓ Output berupa prestasi pengetahuan akademik-umum (<i>general-academic achievement</i>),
3	Sosial	✓ Output berupa prestasi dalam hal keterampilan/kecakapan hidup (<i>life skills achievement</i>),
		✓ Output berupa prestasi dalam bidang non akademik (<i>non academic achievement</i>).

3) Program Kerja yang Berkelanjutan

Dari visi dan misi ini kemudian diterjemahkan dalam berbagai program pendidikan dan kurikulum PPMU yang terintegrasi antara kurikulum dan madrasah dan kurikulum pondok pesantren. Dimana santri yang sekolah di madrasah harus mondok dan wajib mengikuti kegiatan yang ada di madrasah dan pesantren sebagai satu kesatuan. Dengan langkah tersebut, dipahami bahwa Pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul telah mendasarkan penyusunan program atas dasar, yaitu: 1) aktualisasi potensi santri; 2) optimalisasi sumber daya yang ada; 3) penguatan wawasan dalam pengembangan daya saing lulusan; 4) pelatihan dasar berkenaan dengan nilai-nilai kehidupan dan kepemimpinan 5) memberikan keterampilan dan

Langkah penguatan pencapaian visi PPMU, telah dirancang direncanakan dengan sedemikian rupa dalam program kerja berkelanjutan.

Tabel 5.6. Arah kebijakan dan orientasi program kerja PPMU

Tahun	Kebijakan	Orientasi Program
2022	<i>Menuju Sistem Manajemen Yang Hebat dan Kuat</i>	Totalitas PPMU dengan berbasis kearifan local namun juag mengadaptasi manajemen modern dalam melahirkan lulusan yang unggul dan berkualitas yang mampu menghadapi tantangan zaman
2023	<i>Digdaya, Sinergi Dan Mandiri</i>	Sinergi PPMU dengan semua lembaga untuk kemandirian Pesantren yang digdaya dalam melahirkan lulusan yang unggul dan berkualitas yang mampu menghadapi tantangan zaman
2024	<i>Mantapkan Progran, Evaluasi Kekuarangan, Untuk Peningkatan Kualitas Layanan</i>	PPMU melakukan penguatan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan monitoring dan evalusi untuk kemnatapan dankeberhasilan program yang dilaksanakan agar berdampak signifikan pada kompetensi daya saing lulusan

4) Pengembangan Kurikulum Pesantren Intergratif

Kurikulum integratif pesantren PPMU adalah perpaduan antara sistem mahad dengan kurikulum pesantren (fokus pada pendidikan agama dan nilai-nilai Islam), dengan sistem madrasah dengan kurikulum nasional (mencakup berbagai mata pelajaran umum). Tujuan utamanya adalah menciptakan lulusan yang memiliki kecerdasan holistik, baik dalam pengetahuan agama maupun pengetahuan umum, serta mampu menghadapi tantangan di era modern. Selain itu, tidak hanya di ruang formal pendidikan, integratis ini mewujudkan dalam beberapa program pengembangan kecakapan hidup di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bakid yang disusun secara terstruktur, sistematis dan berkelanjutan di bawah arahan langsung pengasuh, para asatidz, pengurus Pesantren dan tenaga ahli yang kompeten di bidangnya dalam bentuk kegiatan pembelajaran, pembiasaan, pendidikan pelatihan, dan kegiatan lain berbasis pembentukan karakter yang bisa mengembangkan kecakapan santri di bidang-bidang yang diminatinya..

Dalam pendidikan PPMU, tidak hanya pembelajaran eksplisit, tetpi juga

yang tidak secara eksplisit tercantum dalam kurikulum resmi, tetapi diperoleh siswa melalui pengalaman dan interaksi di lingkungan pesantren. Aspek yang tersembunyi ini mencakup berbagai hal, seperti: kegiatan pembiasaan/rutin yang telah menjadi budaya pesantren, Kegiatan ini diawali dengan rangkaian kegiatan diantaranya : Shalat fardlu berjama'ah yang dilanjutkan dengan dzikir. Selain itu santri juga diharuskan untuk melakukan shalat Qiyamul lail (shalat malam) berupa shalat tahajjud, shalat hajat, dan shalat witir.

5) Pengembangan Tenaga Pendidik (Ustadz)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ustadz di PPMU menjadi pilar utama dalam pendidikan di lingkungan pesantren. Secara kualitas SDM Ustadz di PPMU sudah mencukupi. Namun secara kualitas harus terus diupgrade seiring kebutuhan zaman. Semua tenaga pendidik atau tenaga pengajar di PPMU disesuaikan dengan bidang kebutuhan dan kompetensi masing-masing pendidikan, dan dalam keputusan menentukan tentang tugas pendidikan ditetapkan dalam musyawarah antara pengurus pesantren, para kepala madrasah dan pengasuh.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. SDM yang berkualitas biasanya memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Mereka cenderung lebih produktif dan mampu mencapai target yang ditetapkan lebih cepat dibandingkan dengan SDM yang kurang berkualitas. Organisasi yang memiliki SDM yang berkualitas biasanya memiliki reputasi yang baik di mata pelaku, pesaing, pelanggan, dan investor. Ini meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang baik dan menarik bagi orang-orang yang ingin bergabung dengan Organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, SDM adalah salah satu aset terpenting dan kunci

keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi.

6) Penguatan Sumber Pendanaan

Model pembiayaan kegiatan PPMU dikembangkan dengan menggabungkan beberapa pendekatan, termasuk sumber dana internal, sumbangan dari berbagai pihak, dan potensi kewirausahaan sosial. Pembiayaan pesantren juga dapat dioptimalkan melalui manajemen keuangan yang baik, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran

No	Sumber Dana	Keterangan
1	Sumber Dana Internal	✓ Biaya Pendidikan: Santri dapat membayar biaya pendidikan, sesuai dengan kemampuan ekonomi masing-masing. ✓ Pendapatan dari Usaha: Pendapatan dari usaha atau bisnis yang dikelola pesantren, seperti koperasi, perbengkelan, pertokoan, pertanian, peternakan, atau usaha lain. ✓ Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf: Dana dari masyarakat yang bersedia menyumbangkan zakat, infak, sedekah, dan wakaf untuk mendukung kegiatan pesantren.
2	Sumbangan dari Berbagai Pihak	✓ Sumbangan Alumni: Alumni pesantren dapat menyumbangkan dana atau memberikan bantuan dalam bentuk lain, seperti beasiswa atau bantuan peralatan. ✓ Sumbangan Orang Tua Asuh: Orang tua asuh dapat memberikan bantuan rutin untuk santri yang membutuhkan. ✓ Sumbangan dari Yayasan: Yayasan yang menaungi pesantren dapat memberikan dana atau bantuan lain. ✓ Sumbangan dari Pemerintah: Pemerintah dapat memberikan bantuan atau subsidi untuk kegiatan pesantren.

3	Kewirausahaan Sosial	✓ Usaha Bisnis: Pesantren Air Minum Dalam kemasan, petokoann ✓ Usaha Kerajinan: Pesantren mengembangkan usaha kerajinan tangan, seperti kaligrafi, pembuatan tas, kerajinan dari bahan daur ulang, atau produk lain yang bernilai jual. ✓ Usaha Pendidikan: Pesantren mengembangkan usaha pendidikan, seperti kursus, pelatihan, atau sekolah vokasi.
4	Manajemen Keuangan	✓ Perencanaan Anggaran: Pembuatan anggaran yang cermat dan terukur untuk mengelola keuangan pesantren secara efisien. ✓ Pembukuan: Pencatatan semua transaksi keuangan secara akurat dan transparan. ✓ Pengawasan dan Evaluasi: Pemeriksaan dan evaluasi secara berkala terhadap penggunaan anggaran. ✓ Transparansi: Pemberian informasi yang jelas mengenai penggunaan dana kepada semua pihak yang terkait. ✓ Inovasi: Penggunaan aplikasi keuangan atau teknologi lain untuk mempermudah pengelolaan keuangan.

7) Penguatan Sarana dan Prasarana

Dalam aspek sarana prasarana, sejak tahun 1990 hingga sekarang dibawah asuhan RKH. Husni Zuhri, PPMU terus berupaya melakukan pengembangan dan perbaikan fisik. Penguatan sarana prasarana diorientasikan pada penguatan layanan pendidikan santri. Seperti, (a) secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan menambah asrama tempat tinggal santri putra dan putri; (b) Secara bertahap dan berkelanjutan memperbaiki dan memperluas sarana Ibadah, seperti masjid di pesantren putra dan musholla di pesantren putri; (c) melanjutkan pembangunan fisik untuk penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran dan pendidikan; gedung sekolah, gedung madrasah, gedung

perkantoran terpadu, Rusunawa untuk asrama santri, Gedung Kampus, Gedung Perpustakaan, Laboratorium Bahasa, Lab Komputer, Ruang Workshop, Gedung Poskestren (Stasiun Kesehatan Pesantren),; (d) Membangun sarana pengembangan Life skill santri, seperti Gedung Balai Latihan Kerja (BLK); (e) dan fasilitas pendukung lainnya, seperti tempat parkir, musholla, perbangkan, pertokoan, koperasi, mini market, kantin, laundry, Foto kopy, guest house-raung transit dan menginap wali santri dan alumni, dan berbagai fasilitas lainnya lainnya.

Sarana dan prasarana pendidikan memegang peranan penting dalam memperlancar proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana mencakup semua sumber daya penting, baik yang bergerak maupun tidak bergerak, yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pendidikan yang lancar, konsisten, efektif, dan efisien. Prasarana meliputi peralatan yang dimanfaatkan secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan. Ini termasuk barang-barang seperti meja, ruang kelas, bahan ajar, gedung, perpustakaan, dan banyak lagi.

8) Penguatan kemitraan dengan Pihak Luar.

Kemitraan PPMU dengan pihak luar bertujuan untuk meningkatkan kualitas kompetensi santri melalui jenjang pendidikan, memperluas jaringan, dan mengembangkan ekonomi pesantren. Kemitraan pesantren dengan pihak luar sebaiknya dibangun dengan prinsip saling menguntungkan, saling menghargai, dan saling mendukung. Kemitraan yang baik dapat menciptakan sinergi positif antara pesantren dengan pihak luar, sehingga kedua belah pihak dapat mencapai tujuan bersama

Dalam temuan peneliti, ada beberapa kemitraan yang sudah dijalin

PPMU. Pertama, PPMU menjalin kemitraan dengan sekolah formal, lembaga Pelatihan. pesantren lain, atau bahkan lembaga pendidikan tinggi untuk saling berbagi sumber daya, kurikulum, atau pengalaman. Contohnya, dengan kampus untuk memberikan kesempatan belajar bagi santri. Kedua, PPMU bekerja sama dengan lembaga pemerintahan untuk membantu pesantren dalam mengembangkan infrastruktur, meningkatkan kualitas pendidikan, atau bahkan mengembangkan usaha ekonomi. Ketiga, PPMU menjalin kemitraan dengan organisasi sosial masyarakat keagamaan. seperti NU (Nahdlatul Ulama) dalam rangka melestarikan ajaran Islam Ahlussunnah wal Jamaah, serta mendorong moderasi beragama dan pengembangan sosial ekonomi ummat.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi yang diupayakan oleh PPMU dilakukan dengan sangat jelas dan intensif, yaitu dengan beberapa kegiatan khusus evaluasi dalam hal rapat pimpinan, rapat pleno/rapat keraja (raker), rapat umum (rapat pengurus bersama pengurus yayasan dan lemabag dibawah naungan YMU), rapat divisi, dan rapat istimewa yang merupakan agenda evaluasi.

Dalam proses penyelenggaraan organisasi, evaluasi merupakan salah satu bagian dari suatu proses yang harus dilakukan sebagai upaya pengumpulan data untuk mengetahui sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan program dapat tercapai sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi adalah media analisis untuk mengetahui semua persoalan atau fenomena organisasi dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana efektifitas suatu keputusan atau kebijakan yang telah diambil sebagai bahan pertanggungjawabab, evaluasi juga digunakan untuk melihat tingkat ketercapain tujuan organissasi serta kesenjangan antara ekspektasi dengan kenyataan yang ada.

Aspek yang dievaluasi dalam evaluasi ini adalah: aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang dilakukan secara terencana dan sistematis, hal itu dilakukan untuk memantau proses, kemajuan belajar, dan perbaikan hasil pengembangan kecakapan hidup melalui penugasan dan evaluasi hasil pembelajaran dengan bentuk penilaian kompetensi santri yang meliputi: kompetensi spiritual, sosial, pengetahuan (kognitif) dan keterampilan (psikomotor) dalam bentuk tes lisan, tulis dan praktek yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk laporan atau buku laporan hasil penilaian (raport) kepada kepada orang tua santri.

Pondok pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul juga memiliki mekanisme evaluasi yang dilakukan saat terjadi peristiwa yang urgen (penting) dan bersifat Khusus. Evaluasi ini khusus dan tertutup serta dilaksanakan di luar jadwal yang ditentukan pesantren. Sedangkan pihak dilibatkan dalam evaluasi ini merupakan pengurus atau santri tertentu yang dipilih dan dipercaya serta dianggap memiliki kemampuan oleh pengasuh untuk mencari jalan keluar atas masalah yang muncul.

Evaluasi di PPMU itu mengutamakan akhlak, memperhatikan kemampuan akademik, dan juga kemampuan teknis sesuai materi yang dipelajarinya. Selain itu banyak juga yang bersifat paraktek dalam hal-hal yang bersifat materi yang harus bisa di praktekkan. Sehingga kemajuan dan perkembangan santri bisa diketahui. Sehingga pelaksanaan evaluasi ini sangat berdampak positif pada output lulusan PPMU, terutama dalam pembentukan moral, keterampilan hidup, dan nilai-nilai keagamaan. Hal ini dapat dipahami dari monitoring lulusan yang dilakukan PPMU, sejauhmana lulusan PPMU mampu mengimplementasikan pengetahuan yang

didapatkan, mampu menjadi agen perubahan di masyarakat, baik dalam hal pendidikan, dakwah, kewirausahaan, maupun bidang-bidang lain.

Tabel 4.6 Struktur Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan PPMU

No	Fokus	Temuan	Keterangan
1	Struktur Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan	Perencanaan (Formulasi Strategi)	✓ Analisis potensi internal dan eksternal ✓ Review Visi-Misi PPMU ✓ Penyusunan Strategi
		Pelaksanaan (Implementasi Strategi)	✓ Penyusunan Struktur Pesantren ✓ Optimalisasi fungsi Pesantren ✓ Program Kerja Pesantren Berkelanjutan ✓ Pengembangan Kurikulum Pesantren (Holistik Integratif, ✓ Penguatan SDM ✓ Penguatan Pendanaan ✓ Penguatan Sarana dan Prasarana ✓ Kemitraan dengan Pihak Luar.
		Evaluasi (Evaluasi Strategi)	Ruang lingkup ✓ Kebijakan ✓ Strategi ✓ Program layanan ✓ Hasil kegiatan Aspek ✓ Nilai ✓ Sikap ✓ Pengetahuan ✓ Keterampilan Waktu ✓ Tahunan ✓ Semesteran ✓ Bulanan ✓ Harian ✓ Khusus

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

Organisasi sendiri menurut pola pikir sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk *market position* tertentu.¹ Konsep ini yang mendasari pentingnya adanya strategi internal PPMU, yakni proses perencanaan dan pengembangan berkelanjutan yang dilakukan dilingkungan internal PPMU yang memiliki implikasi langsung dan khusus pada output di PPMU. Strategi internal berfokus pada faktor-faktor yang dapat diatur dan dikontrol oleh lembaga (PPMU), seperti nilai, organisasi, proses, sumber daya manusia, dan teknologi.

a. Penguatan Nilai

PPMU adalah lembaga pendidikan terkenal dengan kebudayaannya yang khas, baik dari pola hidup yang bersahaja dan asketik, hingga tradisi pendidikan yang berkarakter. Tradisi pesantren ini selalu dijaga dengan hati-hati, bahkan dari awal berdirinya sampai pada kepemimpinan R.KH Huzni hari ini. Keberadaan lembaga PPMU sejak dibangun sampai hari ini dengan segala sisitem pendidikannya dibangun diatas fondasi keislaman. Sehingga tujuan fundamentalnya adalah mempersiapkan santri menjadi manusia seutuhnya,

¹ Hubeis, M., & Najib, M. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. (PT Elex Media Komputindo: 2014), 45

yakni menjadi insan yang selalu berpegang teguh pada ajaran dan nilai-nilai Keislaman. Nilai-nilai keislaman inilah yang kemudian diujarkan sejak dini kepada seluruh civitas pesantren (Kyai, Ustadz, Santri). Niatan awal untuk mengenyam pendidikan, tinggal, dan belajar di pesantren dalam rangka pengembangan kompetensi dan daya saing santri tidak didasarkan pada cara pandang masyarakat sekuler terkait ukuran mengenai keberhasilan orang-orang yang menuntut ilmu identik dengan pangkat, materi dan jabatan semata, melainkan murni untuk menuntut ilmu hanya karena Allah.

Nilai-nilai dasar PPMU dibentuk dan dikembangkan sejak berdirinya akan bersumber pada sumber nilai agama Islam yang tercermin dalam aqidah, syari'ah dan akhlaq, yang menguatkan tradisi dan budaya lokal, dan nilai-nilai dalam kehidupan santri yang saling terjalin. Motivasi dan niat utama para pengasuh dan para santri senantiasa timbul dan bergerak dari rasa keterpanggilan dan tanggung jawab Implementasi nilai-nilai dasar Islam harus selalu disesuaikan secara harmonis dan akomodatif dengan kultur, tradisi dan budaya lokal serta bangsa Indonesia secara umum tanpa harus menafikan prinsip-prinsip dasar pesantren. Proses ini disebut oleh Gus Dur (panggilan Abdurrahman Wahid) dengan istilah "*pribumisasi*" Islam yaitu melakukan pelenturan terhadap budaya dan kultur lokal seperti yang telah dilakukan oleh walisongo (sembilan ulama penyebar agama Islam di Pulau Jawa. Dengan demikian, pesantren sebagai lembaga sosial akan cepat dikenal, mendapat respon positif dan memperoleh pengakuan sosial (*social recognition*) yang luas.²

² M.Din Syamsuddin, Etika Agama 101-102.

Sikap dan motivasi ibadah dalam pendidikan pesantren dengan mengharap ridah ilahi merupakan *trait dan motive*.³ Keduanya merupakan *core personality* yang ada di setiap lulusan PPMU. Dari keduanya akan melahirkan tindakan dan nilai, tentu hal demikian dapat sebut sebagai bagian dari *self concept* yang akan mendasari lahirnya terciptanya kompetensi, yakni adalah kompetensi *religius sosial etik*. Dampaknya, lulusan PPMU akan memiliki komitmen yang tangguh untuk mewujudkan idealisasi pendidikan pesantren sebagai refresentasi dari tegaknya nilai-nilai agama Islam, yang menguatkan tradisi dan budanya, sehingga pada gilirannya akan terbangun paradigma berfikir kaum santri yang religius (*religius skill*), yakni tidak lagi ada dalam cengkaman materialistik yang secara tidak disadari terkadang dapat menimbulkan terkikisnya nilai-nilai kebaikan yang universal. Kompetensi religius tidak hanya penting untuk keimanan dan ibadah, tetapi juga menjadi bekal penting untuk menghadapi tantangan abad 21 dan berkontribusi aktif dalam membangun bangsa.

Hasil penelitian Bahri, R. (2023)⁴, dalam temuannya menyatakan bahwa kompetensi religius berdampak internal dan eksternal dalam diri lulusan pesantren. Pada sisi internal akan membantu santri untuk membentengi diri dari pengaruh negatif globalisasi dan tetap teguh dalam keyakinan terhadap nilai-nilai keislaman. Pada sisi eksternal diri santri, akan

³ Lyle M. Spencer and Singe M. Spencer, *Competence at Work: Model for Superior Performance*, (Newyork, Cheichester, Brisbane, Toronto, Singapore:, 11-12; Denny Bagus, "Konsep Kompetensi", 3

⁴ Bahri, Rosidi. "Mengembangkan Kompetensi Abad 21 Dalam Pendidikan Islam: Telaah Perspektif Al-Quran Dan Hadis." *Fakta: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3.1 (2023): 1-10.

memberikan energi positif dan melahirkan karakter ikhlas, jujur, teliti (cerdas), bersungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berintegritas dalam berkontribusi positif di masyarakat, baik dalam bidang pendidikan, sosial, ekonomi, maupun politik.

Dalam perspektif teori “Porter’s five forces” dalam memahami *Competitive Marketing Strategy*, bahwa persaingan dalam lingkungan industri tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu *Potential Entrants, Suppliers, Buyers, Substitutes, Competitors (Existing Firms)*.⁵ Masyarakat dan orang tua sebagai *suppliers* pendidikan memiliki kekuatan tawar pembeli saat memilih salah satu dari menjamurnya lembaga pendidikan/sekolah di pangsa pasar global. Sehingga seolah atau lembaga yang memiliki *diferensiasi* yang lebih diminati. Mereka akan condong pada lembaga pendidikan yang mampu memberikan kebutuhan karakter religius pada putrinya, terutama jika pilihan sekolah semakin banyak. Inilah salah satu atribut lulusan PPMU yang sumber *diferensiasi* dengan lulusan non pesantren. Karakteristik SDM *religius sosial etik* oleh masyarakat dan berbagai bidang profesi pekerjaan dianggap sebagai sesuatu yang sangat berharga dan memiliki nilai tawar tinggi, Sehingga dapat menghasilkan memunculkan kompetitif/ keunggulan dalam bersaing bagi lulusan PPMU.

b. Kurikulum Integratif

Pesantren terus menggeliat agar tidak stagnasi dengan terus menghasilkan lulusan yang berdaya saing sesuai kebutuhan masa depan,

⁵ Lisman Sumardjani, “Konsep Lima Kekuatan Porter Untuk Membedah Kondisi Industri Rotan Indonesia The Concept of Porter’s Five Forces in Evaluating Indonesian Rattan Industry Lisman”, The Jossey-Bass Business & Management Series, Vol. XV, No. April, (1999), h. xvii, 251.

responsif terhadap tuntutan kebutuhan zaman.⁶ inilah yang dilakukan PPMU dengan sistem kelembagaan yang integrative dengan formulasi kurikulumnya yang terintegrative. Langkah ini merupakan bentuk inovasi PPMU dalam mengembangkan lulusan yang memiliki daya saing di berbagai bidang, Kurikulum integratif PPMU menggabungkan sistem ma'hadiah dengan fokus pada penguatan *skill* keagamaan dan sistem madrasah yang fokus pada kecakapan sains dengan pendidikan umum dan keterampilan modern. Sehingga lulusan PPMU hanya memiliki kompetensi keagamaan yang kuat, tetapi juga memiliki penguasaan sains dan keterampilan praktis serta pemahaman global, sehingga siap menghadapi tantangan di dunia kerja dan kehidupan.

Inovasi model kurikulum integrative tentu berangkat dari pemahaman akan kekuatan tawar pemasok dan pembeli (*suppliers dan Buyers*).⁷ PPMU berupaya meningkatkan kualitas layanan pendidikannya dalam aspek kurikulum, untuk menarik lebih banyak *stake holder internal dan stake holder eksternal* demi menjaga keberterahan dan keberlangsungan pesantren dengan cara mempertahankan karakteristik pendidikannya dan mengakomodasi perubahan dan tuntutan zaman.⁸ Kondisi ini membuktikan bahwa secara antusias dan konsisten pesantren, yang mampu menyambut dan mewarnai esensi kebutuhan SDM abad 21 sekaligus menegawantahkan etos dan misinya.

⁶ Winda Lestari, *Strategi Meningkatkan Daya Saing Santri*, (Malang, Cv. Literasi Nusantara, 2020).1

⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New Ed edition (New York, NY: FREE PRESS, 2004), xxvi

⁸ Mujamil Qamar, *Menggagas Pendidikan Islam* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 9-10

Kecakapan dalam aspek pengetahuan keagamaan (*religious academic skill*) merupakan jati diri dari pesantren dalam kaderisasi ulama. Lulusan pendidikan yang ditandai dengan kematangan lulusan dalam bidang pengetahuan keagamaan, *misalnya* memiliki akhlaq yang baik (*ahlaqul-karimah*), penguasaan terhadap *nahwu-sorf*-nya, dapat membaca “kitab kuning” secara bagus, dapat membaca Al-Qur'an dengan tartil, menguasai hukum Islam (*Fiqh*) secara baik, memiliki keterampilan berdakwah secara bagus, memiliki wawasan keIslaman secara baik, dan kemampuan keIslaman lainnya secara baik. Sedangkan dalam aspek pengetahuan umum dasar seperti matematika, sains, dan bahasa asing secara baik, sebagai modal lulusan dalam peningkatan kompetensi dalam menyelesaikan masalah duniawi dan memenangkan persaingan yang ketat dalam era global.⁹ Jika dua kecapan ini diintegrasikan maka akan menghasilkan keterpaduan kecakapan (*Integratif skill*) yang akan mengantarkan lulusan memiliki daya saing yang tinggi karena memenuhi tuntutan akan keterampilan yang kompleks dan fleksibel.

Integrasi ini sebagai kualitas lulusan pesantren dengan skill dan keterampilan yang oleh Duo Spencer disebut sebagai kompetensi yang tampak dalam teori *iceberg*.¹⁰ Teori ini sangat membantu dalam memahami aspek pengembangan dalam kompetensi tidak hanya tentang apa yang bisa mereka tunjukkan dan lakukan, tetapi juga tentang siapa. Mereka adalah para lulusan dari PPMU yang dibekali dengan integrasi keilmuan agama dan umum yang

⁹ Sulthon dan Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Poes Sindo 2006), 34-35

¹⁰ Lisman Sumardjani, “Konsep Lima Kekuatan Porter Untuk Membedah Kondisi Industri Rotan Indonesia The Concept of Porter’s Five Forces in Evaluating Indonesian Rattan Industry Lisman”, The Jossey-Bass Business & Management Series, Vol. XV, No. April, (1999), h. xvii, 251

siap berkontribusi dalam semua bidang di abad revolusi industri 4.0. Integrasi ini akan melahirkan individu yang tidak hanya memiliki pengetahuan yang mendalam, tetapi juga memiliki nilai-nilai moral yang kuat dan mampu berpikir kritis, kreatif, serta inovatif.

c. Penguatan Keahlian Santri

Penguatan keahlian santri merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kualitas dan daya saing santri di berbagai bidang, termasuk ekonomi dan wirausaha. PPMU dalam kegiatan kesantrian terbagi menjadi dua jenis kegiatan yaitu *kegiatan ma'hadiyah* dan *kegiatan madrasahiyah*. Kegiatan ma'hadiyah merupakan kegiatan yang wajib diikuti oleh santri pesantren tanpa terkecuali. Sementara itu, program Madrasahiyah merupakan suatu program kegiatan yang berkaitan dengan kajian Pendidikan Agama Islam di MADIN dan kajian Pendidikan Umum (MI, MTs, MA, Kampus).

Dalam upaya meningkatkan mutu kegiatan pembelajaran di madrasah formal berbagai fasilitas penunjang sudah disiapkan seperti ; laborototium MIPA, Lab. Bahasa, Lab. Komputer dan BLK. Sedangkan kegiatan pengembangan diri (sesuai minat dan bakat) yang juga dioreintasikan untuk penguatan ma'hadiyah dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu. Seperti malam selasa dan malam. Kegiatan ini meliputi : kegiatan seni, pengembangan kitab kuning, bahtsul masail, dan pengembangan keterampilan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan bakat dan minat para santri. Juga untuk memperdalam pemahaman para santri pada bidang-bidang keahlian tertentu.

Selain itu, salah satu upaya yang dilakukan oleh, pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul adalah mengembangkan budaya berorganisasi santri

sebagai wadah pembelajaran pengembangan kapasitas keilmuan dan keterampilan sesuai dengan keinginan santri, ada beberapa organisasi santri yang sampai saat ini eksis di pesantren Miftahul Ulum yaitu : Gamus (Gabungan Musyawarah Santri), Jamqur (Jamiyah Al-Qurra'), Jamub (Jamiyah al-muballigin), LMD (Lajnah Murajaah Diniyah), MATHLA" (Majma' Thathwir al-Lughah al-ajnabiyah), LFMU (Lajnah Falakiyah Miftahul Ulum), el-IHSAN (Lembaga Informasi dan Dirosah Santri),

Strategi ini berdampak pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di berbagai sektor, termasuk kebutuhan akan spesialis, teknisi, dan profesional di bidang-bidang tertentu. Lulusan pesantren dengan modal keterampilan/kecakapan hidup (*life skills*) akan mampu berirama dengan persaingan yang semakin ketat ini, arah pendidikan kecakapan hidup (*life skills*), Misalnya, pesantren membekali santri dengan keahlian pertanian modern, penulisan buku, kaligrafi, kewirausahaan dan keterampilan lainnya, yang pada intinya dapat meningkatkan nilai kompetitif para lulusan pondok pesantren.¹¹ Lulusan yang dilengkapi dengan keterampilan tambahan, memiliki nilai tambah. Kondisi akan menghasilkan kualitas/mutu lulusan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga melebihi standar yang ditetapkan pelanggan yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan.¹²

¹¹ Sulthon dan Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Prensindo 2006), 34-35

¹² Charles Hoy, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15

Penguatan keahlian SDM (santri), dalam pandangan Arifin menyebut sebagai sesuai yang unggul dan unik,¹³ dalam memenangkan persaingan karena memiliki keunggulan dan keunikan.¹⁴ Daya saing juga diidentikan dengan produktivitas sumber daya manusia (SDM) perusahaan dalam menghasilkan tingkat output perusahaan yang diharapkan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan kebutuhan pelanggan.¹⁵ Dalam lingkup perusahaan, Daya saing diartikan sebagai perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar.¹⁶ Daya saing perusahaan ini dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap unsur perusahaan dengan melakukan upaya penciptaan nilai tambah (*value added creation*) berada pada lingkup perusahaan dalam produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau bisa kita sebut keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.¹⁷

d. Penguatan Kulture pesantren

Mengingat pentingnya literasi dalam di era revolusi industry 4.0 ini, maka pesantren terus melakukan modifikasi untuk dapat eksis dan mampu menjawab kompleksitas tuntutan masyarakat dan zaman, agar agar lulusannya

¹³ Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum* (Bandung, Rosada Karya, 2011), 113

¹⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New Ed edition (New York, NY: FREE PRESS, 2004), xxvi

¹⁵ Wiani, N. A. "Konsep Manajemen PAUD Berdaya Saing. aṣ-ṣibyān." *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 2.1 (2018): 25-44.

¹⁶ Mudrajat Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia Menuju Negara Industri Baru 2030*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 82.

¹⁷ Micel A Porter, *Competitive Advantage*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2001), 12

memiliki kompetensi dan karakteristik yang berbeda (*distingsi*) antara dengan lembaga pendidikan lainnya. Di antara ciri khas yang dimiliki pesantren selain penggemblengan karakter, juga ditanamkan suatu kebiasaan-kebiasaan (budaya) yang baik yang ada pada diri santri.¹⁸

Memahami kultur pesantren dan penguatannya, menarik jika menilik Lisda Nurul Romdoni dan Elly Malihah dalam penelitiannya tentang kultur pendidikan pesantren di Indonesia berjudul *Membangun Pendidikan Karakter Santri Melalui Panca Jiwa Pondok Pesantren*.¹⁹ Dalam penelitian tersebut disebutkan, untuk membangun karakter santri ada yang harus sangat efek melalui proses kegiatan yang sering dilakukan. Panca jiwa adalah lima nilai yang harus dijiwai dan ditanamkan oleh para santri dalam membangun karakter yang dijalankan dalam kehidupan santri selama 24 jam. Pondok pesantren merupakan miniature dan sangat dekat dengan nilai-nilai kehidupan masyarakat di luar pesantren. Dalam kehidupan sosail santri, terdapat nilai-nilai yang dintegrasikan dan menjadi landasan proses kegiatan dan kehidupan santri; yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kemandirian, jiwa persaudaraan, dan jiwa kebebasan untuk mempersiapkan diri. Dalam PPMU ada 7 nilai yang ditanamkan dan dibiasakan dalam kehidupan santri, selain 5 nilai diatas tambah nilai kedisiplinan dan nilai keteladanan.

Upaya penguatan culture yang berbeda antara satu lembaga dengan lembaga pendidikan lainnya berdampak signifikan dalam meraih *keunggulan*

¹⁸ Hasan Baharun and Lailatur Rizqiyah, "Melejitkan Ghiroh Belajar Santri Melalui Budaya Literasi Di Pesantren," TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam 15, no. 1 (2020): 108.

¹⁹ Lisda Nurul Romdoni & Elly Malihah, "Membangun Pendidikan Karakter Santri Melalui Panca Jiwa Pondok Pesantren", Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah, Vol. 5, No. 2 (Juli - Desember 2020): 13

berkelanjutan bagi lulusan dan lembaga pendidikan. Pemahaman ini dibangun atas dasar model *Resources-Based View* (RBV),²⁰ yakni suatu konsep yang memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penguatan culture pesantren memiliki relevansi dengan penguatan kompetensi santri dengan kebutuhan abad 21. Lulusan pesantren disamping tertanam semangat *learning to know* dengan kebiasaan terus menerus belajar dalam kehidupan pesantren, mereka juga melakukan *learning to do* dengan mempraktekkan hasil dari mengaji kitab kuning dalam kehidupan sehari-hari selama tinggal di pesantren. Selain itu, terjadi *learning to live together* yakni kehidupan sistem asramanya dengan yang dilandasi nilai-nilai tersebut diatas. Sehingga output lulusan yang dihasilkan pesantren, nantinya ialah lulusan mempunyai kompetensi: kemampuan berfikir kritis dan memecahkan, masalah, berkolaborasi, berkomunikasi,serta kreatif dan inovatif.²¹

Produk lulusan seperti inilah dengan keunikan produk (lulusan) yang dikedepankan pesantren, akan sangat memungkinkan suatu perusahaan/

²⁰ Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernelfelt (1984; 1989), Conner (1991), Montgomery (1995), yang dikembangkan dari penrose (1959) dan Richardson (1972). Lihat Mailani, Desi, et al. "Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review." *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies* 4.1 (2024): 1.

²¹ Kabul, Tri Fahad Lukman Hakim, and Ahmad Mubarak. "Relevansi Kurikulum Pondok Pesantren Terhadap Kompetensi Santri Di Abad 21:(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sunan Kalijaga Kabupaten Nganjuk)." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* (2023): 112-124.

pesantren untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Misalnya, mereka memiliki features tambahan seperti fleksibilitas, kenyamanan dan keamanan dalam setiap situasi kehidupan, dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru perusahaan pesaing lainnya.²² Kerampilan dalam *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, merupakan salah satu dari 3 (tiga) keterampilan yang dibutuhkan pada abad ke-21, yakni Keterampilan Hidup dan Berkarir (*life and career skills*)²³.

Dalam kajian Sulthon dan Khusnuridho (2006),²⁴ masyarakat abad 21 membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi dalam bidang non-akademik (*non academic skill*), dapat berwujud kemampuan “*emotional intelligence*” yang tinggi, yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan dalam aplikasi kemampuan akademik keagamaan, kemampuan akademik umum, dan kecakapan hidup yang dimilikinya. Kemampuan tersebut misalnya adalah berupa: rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi yang tinggi terhadap sesama, kedisiplinan, kerajinan, kejujuran, kegigihan, keingintahuan yang tinggi, harga diri, dan dapat bekerjasama secara baik dengan sesama, baik secara koperatif, maupun kolaboratif.

e. Pemanfaatan Teknologi informasi

²² George Stonehouse dan Brian Snowdon, “Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness,” *Journal of Management Inquiry* 16, no. 3 (1 September 2007): 256–273.

²³ *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* merilis framework keterampilan abad 21, yang meliputi Keterampilan Hidup dan Berkarir (*life and career skills*), Keterampilan Belajar dan Berinovasi (*learning and innovation skills*), dan Keterampilan dalam mengakses Teknologi dan Media Informasi (*information, media and technology skills*). lihat “OECD.org -OECD,” diakses 22 Nopember 2023, <https://www.oecd.org/>.

²⁴ Sulthon dan Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta: Prees Sindo 2006), 34-35

Selanjutnya, dalam upaya penetrasi pasar pendidikan global, PPMU melakukan pemanfaatan teknologi informasi (IT). Langkah ini dilakukan berakar pada pemahaman bahwa teknologi dapat menjadi alat yang mempermudah dan memperluas jangkauan dakwah, pendidikan, dan pelayanan di PPMU, tanpa mengorbankan nilai-nilai dan tradisi yang sudah ada. Teknologi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, memperkaya sumber belajar, serta memperluas jangkauan dakwah dan informasi ke masyarakat luas. Oleh sebab itu penggunaan platform digital akan memberikan kesempatan dan akan mendukung pesantren mampu menghadapi era revolusi tersebut.

Pemanfaat teknologi Informasi dalam dunia pendidikan (pesantren) dalam kajian *Mazzarol dan Soutar*,²⁵ merupakan bentuk kemampuan organisasi pendidikan dalam melakukan strategi manajemen internal dalam penguatan dan pengembangan kompetensi sumber daya internal, yang dikombinasikan dengan kemampuan merespon dan menjawab peluang kebutuhan pasar nasional ditengan tantangan persaingan produk yang berkeunggulan kompetitif secara berkelanjutan. (*Sustainable Competitive Advantage*). Hal ini senada dengan tesis strategi bersaing suatu perusahaan ala Michael A. Porter dari aspek, keunggulan biaya (*Cost Leadership*),²⁶ Pendekatan pemanfaatan teknologi informasi merupakan implementasi strategi keunggulan biaya (*Cost Leadership*), dapat mengantarkan organisasi (pesantren) menjadi pemimpin pasar dengan menawarkan produk atau

²⁵ Mazzarol dan Soutar, "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions."

²⁶ Mazzarol, Tim, and Geoffrey Norman Soutar. "Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model." *International Journal of Educational Management* 13.6 (1999): 287-300.

layanannya dengan biaya terendah dengan melalui penggunaan teknologi yang efektif dalam berbagai aspek operasionalnya. Ini memungkinkan organisasi (pesantren) untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan daya saing.

Kini pesantren tidak hanya identik sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan saja tetapi juga mengembangkan ilmu pengetahuan umum termasuk pemanfaatan teknologi informasi untuk pendidikan. Oleh karena itu, pesantren tidak boleh menyia-nyiakan kesempatan ini. Pesantren harus selalu meng-update informasi-informasi yang mereka pergunakan. Dengan teknologi informasi, selain PPMU dapat terbantuan dalam melakukan penyebaran informasi mengenai profil, kegiatan dan manajemen pesantren dalam pengembangan SDM dan pendidikan.²⁷ Juga berdampak pada penguatan kompetensi literasi santri, kemampuan mereka dalam membaca, memahami, dan menggunakan informasi secara efektif. Hal ini mencakup literasi baca-tulis, literasi digital, dan literasi lain yang mendukung perkembangan santri secara holistik.

Lulusan pesantren dengan kompetensi literasi digital dapat menghasilkan berbagai produk, mulai dari konten digital hingga solusi inovatif dalam berbagai bidang. Dengan membangun sistem informasi manajemen pesantren, aplikasi pendukung kegiatan keagamaan dan pembelajaran, atau mengembangkan solusi IT dalam bidang dakwah, bisnis dan komersil atau lainnya. Dengan demikian, kompetensi literasi digital pada lulusan pesantren

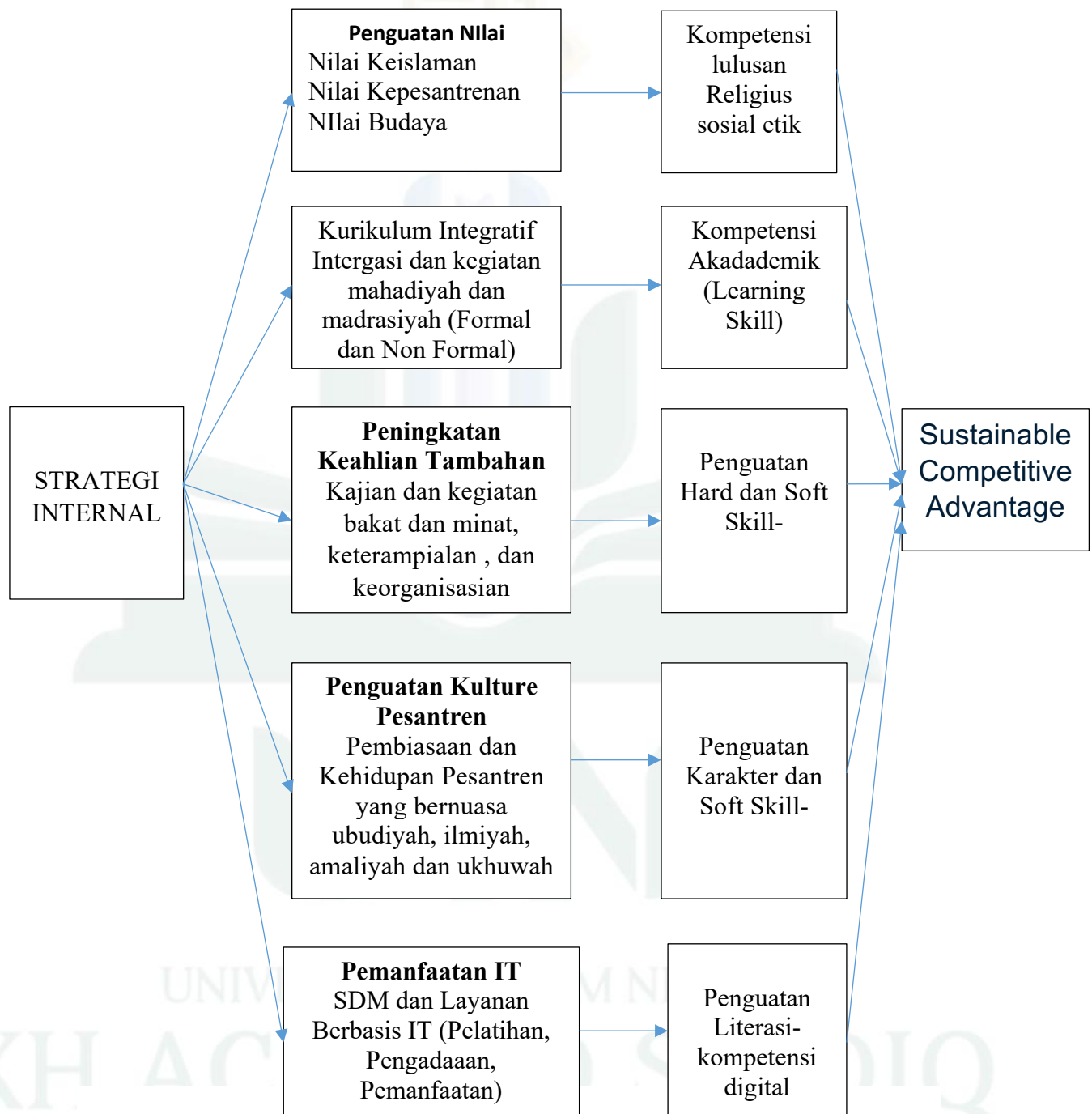
²⁷ Arif, Mohammad. "Perkembangan pesantren di era teknologi." *Jurnal Pendidikan Islam* 28.2 (2016): 307.

memiliki dampak yang positif dan luas, tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi pendidikan, dakwah, dan perkembangan masyarakat secara keseluruhan.

Dari keseluruhan strategi internal PPMU pada aspek pengembangan kompetensi daya saing lulusannya, adalah upaya strategis dalam penguatan standar sebagai produk unggul (yang dalam hal ini adalah lulusan) untuk dapat berkontestasi dan mengembangkan diri. Sehingga, jika ukurannya adalah dunia bisnis, kompetensi daya saing terdiri dari *hard skill* dan *soft skill*. Industri melihat keahlian teknis *hard skills*, dan tentu juga keterampilan *soft skills* pada saat mereka membutuhkan tenaga kerja. Namun, PPMU merupakan lembaga pendidikan Islam, sehingga kompetensi yang dikembangkan mencakup lebih dari sekadar kemampuan teknis (*hard skills*) dan keterampilan sosial (*soft skills*), tetapi juga nilai-nilai keislaman. Nilai-nilai keislaman ini menjadi landasan penting dalam pembentukan karakter, moralitas, dan spiritualitas lulusannya.

Strategi yang dilakukan PPMU, sebagai bagian dari mewujudkan visinya dalam aspek lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di abad 21, mengarah pada kompetitif dan daya saing santri ketika sudah lulus sebagai perwujudan visi “menjadi lembaga unggul yang melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah”, dengan misi “mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlauqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi”.

Gambar 5.1 Strategi Internal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pesantren



2. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

a. Kolaborasi Eksternal

Dalam berbaya kegiatan penguatan kompetensi santri, PPMU sering kali berkolaborasi dengan pihak eksternal dalam penguatan internal untuk melahirkan lulusan yang kompetitif dan berdaya saing. Adapun bentuk kolaborasinya dengan bekerjasama dan menghadirkan pihak luar untuk menjadi pengajar, narasumber, pelatih, dan tutor. Langkah ini merupakan wujud dari strategi yang bertujuan dalam penguatan keilmuan santri melalui tenaga ahli dari luar mungkin memiliki keahlian spesifik atau pengalaman yang dapat memperkaya keilmuan, kurikulum dan metode pengajaran di PPMU.

Selain itu, kehadiran sumber daya pengajar dari luar menjadi elemen dan suplemen penyempuran dari asupan keilmuan yang ada di dalam, sekaligus membiasakan diri para santri dalam mengkaji masalah-masalah aktual dan kontekstual (*problem base solving*) yang ada di luar pesantren dan sedang trending. Dimana adanya pihak eksternal sebenarnya merupakan bukan hanya sebagai langkah pengembangan internal pemberian motivasi, penguatan keilmuan, dan keteladanan dan nyambung sanad keilmuan. Namun untuk memperkuat daya saing lulusan sendiri. Beberapa pihak luar, baik dari kalangan pesantren atau masyarakat umum, kesemuanya untuk menjadi media menciptakan faktor akses dan kesempatan dalam mempertajam daya saing lulusan di pasar nasional dan internasional. Disamping itu dapat melahirkan *branding* kualitas pendidikan melalui pihak eksternal karena

mereka berperan serta dalam menguatkan kompetensi santri dan lulusan PPMU.

Langkah ini senada dengan teori Dong-Sung Cho dengan model Sembilan Faktor (*Nine Factor*) terkait daya saing bisnis yang dinilai lebih tepat jika diimplementasikan pada institusi pendidikan (pesantren) yang sedang bertransformasi. Implementasi teori Dong-Sung Cho dalam pendidikan (*pendidikan*), yang menekankan pada sumber daya eksternal dan kemampuan menciptakan sumber daya, bukan fokus pada sumber daya internal yang sudah dimiliki.²⁸ Teori ini, yang merupakan pengembangan dari model Porter, lebih mengutamakan siapa yang menciptakan sumber daya dan kapan seharusnya sumber daya itu diciptakan, bukan sekadar seberapa banyak sumber daya yang dimiliki saat ini. Selain itu dalam teori ini dijelaskan pentingnya menciptakan faktor akses dan kesempatan dalam mempertajam daya saing internasional.

Melibatkan pihak eksternal dalam melahirkan lulusan berarti menggandeng mereka dalam proses pendidikan dan pengembangan kurikulum, sehingga lulusan memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja atau masyarakat.²⁹ Keterlibatan stakeholder eksternal sangat penting dalam proses *pendidikan*, karena mereka dapat memberikan dukungan, sumber daya, dan perspektif yang berbeda untuk meningkatkan

²⁸ Cho, Dong-Sung, Hwy-Chang Moon, and Min-Young Kim. "Characterizing international competitiveness in international business research: A MASI approach to national competitiveness." *Research in International Business and Finance* 22.2 (2008): 175-192.

²⁹ Subqi, Imam. "Konsep Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Program Doktor Pendidikan Agama Islam Berbasis KKNi." (2022).

kualitas pendidikan. Stakeholder eksternal ini dapat berupa pemerintah, komunitas, dunia usaha, dan lembaga swadaya masyarakat.³⁰

b. Program Pengabdian Pesantren Kepada Masyarakat (P3M)

Kegiatan P3M yang dilakukan PPMU membuktikan bahwa pesantren kepedulian dan keterlibatan pesantren terhadap masyarakat sekitar. Program tersebut dilaksanakan dalam rangka supaya pesantren tidak hanya menjadi menara gading, tetapi hadir dan memberi kontribusi positif nyata pada masyarakat, yakni meningkatkan kualitas hidup masyarakat, mengatasi masalah sosial keagamaan, dan mendorong keberlanjutan dan kemajuan masyarakat. Dan pada sisi santri akan memberikan dampak penguatan kompetensi melalui pengalaman nyata terhadap apa yang terjadi dan menjadi kebutuhan masyarakat.

Apa yang telah dilakukan PPMU memperkuat fungsinya sebagai institusi sosial, sehingga fungsi pondok pesantren dapat diperoleh sebagai berikut ; (1) sebagai sumber nilai dan moralitas, (2) sebagai pendalaman nilai dan ajaran kagamaan, (3) sebagai pengendali-filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, (4) sebagai perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang dalam masyarakat, dan (5) sebagai praksis dalam kehidupan.³¹

P3M bagi PPMU memiliki banyak manfaat, baik bagi masyarakat yang dibantu maupun bagi santri yang melakukan pengabdian. Pertama, bagi masyarakat, pengabdian dapat meningkatkan kualitas hidup seperti penguatan

³⁰ Sulistyorini, Sulistyorini. "Partisipasi Stakeholder Eksternal dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 6.2 (2018): 347-372.

³¹ Nur Syam, Kepemimpinan dalam pengembangan Pondok pesantren, dalam A. Halim dkk. (ed.), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 78-79.

pengetahuan keagamaan, moral, ekonomi, dan lingkungan. Selain itu akan berdampak dalam membantu mengatasi masalah, dan membangun kemandirian, seperti kemiskinan, pengangguran, dan kurangnya akses terhadap fasilitas publik. *Kedua*, bagi individu santri, dapat membantu mematangkan ilmu yang mereka pelajari di pesantren, mengasah keterampilan, dan mempersiapkan mereka untuk terjun ke masyarakat. Selain itu, pengabdian masyarakat dapat meningkatkan empati, tanggung jawab sosial, dan pemahaman terhadap masalah-masalah yang dihadapi masyarakat, serta memberikan pengalaman praktis dalam menerapkan ilmu pengetahuan bagi santri dan lulusan. Dalam konteks ini, melalui program pengabdian, akan terbentuk santri dan lulusan yang kompetitif dan berdaya saing dengan sejumlah predikat yang menyertainya seperti, ikhlas, mandiri, penuh perjuangan dan heroik, tabah serta mendahulukan kepentingan masyarakat yang ada disekitarnya. Semua predikat baik ini, juga diuji oleh zaman yang sedang berkembang maju dengan segenap tantangannya.³²

Program pengabdian pesantren kepada masyarakat akan berdampak pada penguatan kecakapan sosial (*social skill*) santri. Kecakapan sosial merupakan bagian dari kecakapan hidup (*life skill*). Pengembangan kompetensi kecakapan hidup bertujuan mengembangkan potensi seseorang yang sesuai dengan karakteristik, emosional dan spritual. Di samping itu juga mengembangkan pengetahuan dan kecakapan/keterampilan yang dibutuhkan seseorang untuk bertahan dan meningkatkan kualitas hidup dalam semua

³² Djamaluddin. *Teologi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001). 100.

lingkungan dengan menggunakan sumber yang telah ada.³³ Kecakapan hidup yang diberikan untuk santri tidak hanya berorientasi untuk duniawi tetapi juga bekal agama yang membantu pribadi santri ketika menghadapi masalah. Kompetensi *life skill* bersifat non akademik namun menjadi jembatan utama dalam mendukung keberhasilan dalam aplikasi kemampuan akademik santri dalam menapaki kesuksesan hidup di abad 21.

c. Penguatan Sumberdaya Jejaring Alumni

Berjejaring (networking) sangat penting di Abad 21 karena memungkinkan individu dan organisasi untuk saling terhubung, berbagi informasi, dan membangun kolaborasi. Di era digital ini, jejaring online dan offline memberikan peluang untuk memperluas jaringan, mengembangkan keterampilan, dan mendapatkan akses ke sumber daya yang lebih luas. Berjejaring merupakan bagian dari penguatan keterampilan sosial (*social skills*), yakni kemampuan untuk bersosialisasi dan berjejaring dengan orang lain untuk saling menguntungkan.³⁴

Dalam pandangan Dedy Mulyasana, salah satu pola dalam strategi bersaing dengan memperkuat posisi organisasi pasar (*strengthen an organization's market position*). yang dilakukan dengan cara memperkuat jaringan, membangun citra dan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan. Pola ini akan berdampak pada kompetitif daya saing lulusan pendidikan.³⁵ Dalam konteks tersebut, PPMU **memfasilitasi** terwujudnya dan

³³ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), 132.

³⁴ <https://www.ruangkerja.id/blog/kompetensi-pembelajaran-abad-21>. Diakses 5 Januari 2024.

³⁵ Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2012)

kelahiran jejaring alumni melalui wadah IKSABA (Ikatan Santri dan Alumni Pondok Pesantren Banyuputih Kidul Lumajang). Selain untuk menguatkan kompetensi sosial lulusan, terbentuknya wadah jejaring lulusan dan alumni tidak bisa dilepaskan dari berbagai tantangan dan ancaman pada keberagamaan kaum santri dan alumni yang akhir-akhir ini dikepung oleh berbagai kekuatan ideologi yang siap memunahkan tradisi kesantrian, terutama ideologi Islam *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Kondisi ini perlu ditangani dan dihadapi secara bersama-sama melalui wadah IKSABA

IKSABA memiliki misi *dakwah-aqidah,ukhuwah dan ilmiah*. Dengan misi ini maka penguatan jejaring alumni dalam wadah IKSABA berfungsi dalam (a) pengembangan **kualitas** dan tradisi pendidikan lulusan/alumni; (b) pendukung daya saing alumni di tengah masyarakat; (c) memiliki daya dukung pengembangan fasilitas dan infrastruktur pendidikan PPMU. Ketiga hal ini tentu jika dilihat lebih dalam, melahirkan *branding* kualitas pendidikan dan juga serta merta menguatkan branding daya saing alumni dalam kontestasi publik sosial masyarakat

d. Penguatan Kemitraan

PPMU sebagai lembaga pendidikan, dakwah dan sosial telah melakukan menjalin kemitraan dengan pihak luar untuk meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya. Kemitraan ini berupa kerjasama pendidikan, dakwah, sosial, maupun ekonomi dengan berbagai pihak, baik pihak internal di lingkungan pesantren, seperti lembaga formal dari tingkat dasar sampai tingkat pendidikan tinggi. Misalnya saat PPMU mengadakan sebuah kegiatan, maka perlu dukungan kerjasama dengan lembaga pendidikan

formal yang ada diinternal PPMU, karena saat ini PPMU sekaligus siswa lembaga formal tersebut. Selain itu, menjalin kemitraan dengan pesantren lain, instansi pemerintah, perusahaan, atau lembaga sosial keagamaan, dan lembaga yang relevan menjadi salah satu faktor penting bagi meningkatkan mutu, memperluas jangkauan, dan memaksimalkan potensi sumber daya, khususnya dalam aspek daya saing lulusan PPMU.

Prinsip yang seharusnya disepakati bersama agar menjalin PPMU dan pihak internal dan eksternal agar terjalin dengan kuat dan berkelanjutan; (a) kesamaan visi dan misi menjadi motivasi dan perekat pola kemitraan tersebut; (b) kepercayaan dengan dilandasi oleh niat baik dan menjunjung tinggi kejujuran; (c) saling menguntungkan agar harmonis; (d) efektif dan efisien agar tidak mengurangi kualitas proses dan hasil yang akan dicapai; (e) komitmen yang kuat.³⁶

Kemitraan yang dilakukan PPMU memiliki manfaat yang baik bagi sebuah PPMU dalam mengembangkan kompetensi daya saing lulusannya. PPMU mendapatkan keuntungan baik keuntungan dunia maupun keuntungan akhirat dengan melakukan kemitraan. Diantara manfaat tersebut: efisiensi dan efektivitas, jaminan mutu, mengurangi resiko dan meningkatkan keuntungan, memberi manfaat sosial, meningkatkan pendapatan dan mendukung keberhasilan program.³⁷

Dari keseluruhan strategi eksternal PPMU pada aspek pengembangan kompetensi daya saing lulusannya, adalah upaya strategis dalam penguatan standar

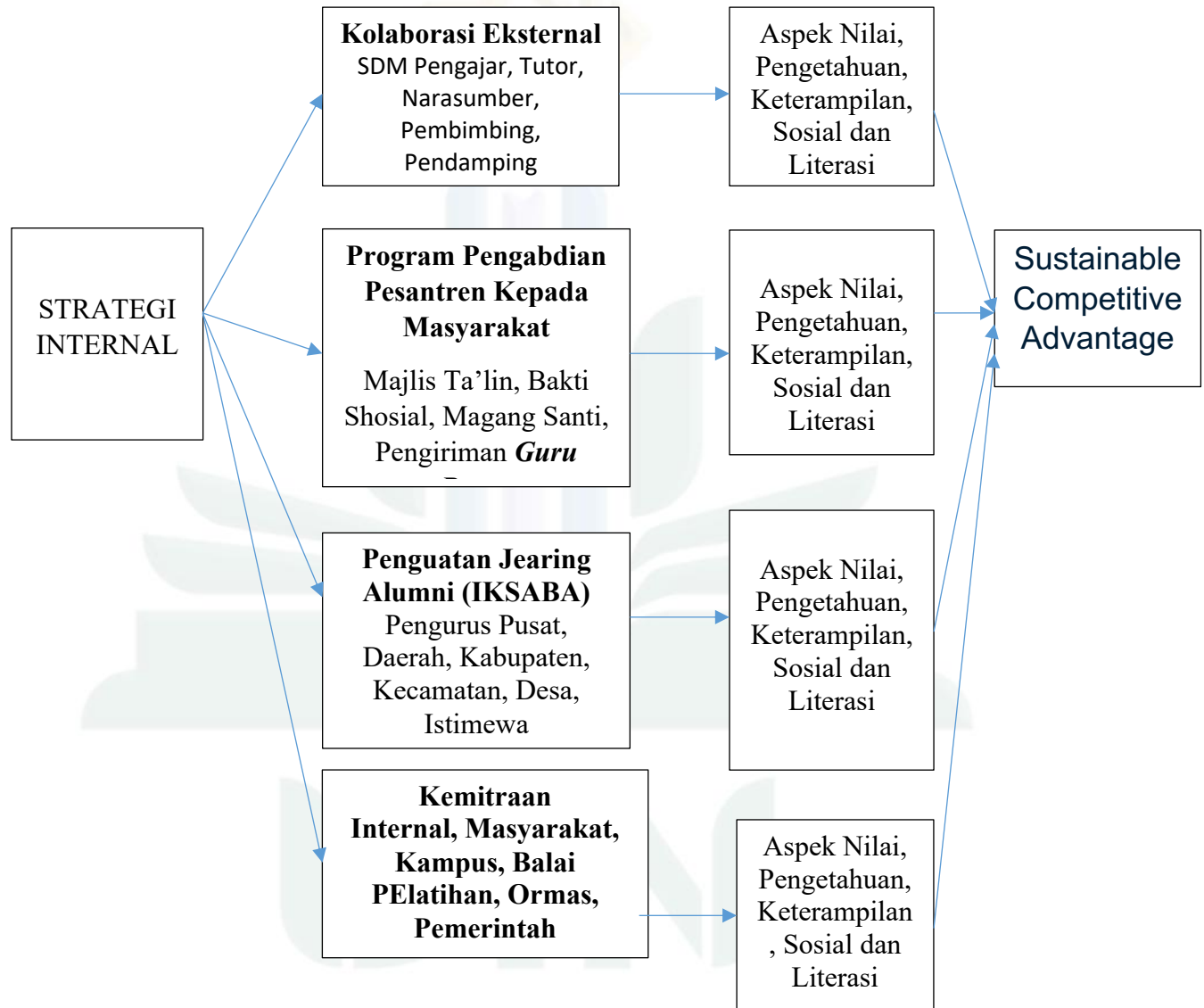
³⁶ Ismail nawawi, *manajemen strategic sektor public*, (Jakarta: dwi putra pustaka jaya, 2010), 3-4

³⁷ Kamil, Mustofa. "Strategi kemitraan dalam membangun PNF melalui pemberdayaan masyarakat." *Bandung: Departemen Pendidikan Nasional Badan Peneliti dan Pengembangan* (2006).

sebagai produk unggul (yang dalam hal ini adalah lulusan) dilingkungan eksternal untuk mengamalkan kompetensi yang didapatnya di PPU, dapat berkontestasi dalam masyarakat dan dunia kerja professional dan mengembangkan diri dengan berbagai kegiatan dan atau melakukan studi lanjut. Sehingga, jika ukurannya adalah dunia bisnis, orientasinya adalah keuntungan dan materi semata. Namun, PPMU merupakan lembaga pendidikan Islam, sehingga kompetensi yang dikembangkan, tidak hanya dilandasi nilai-nilai keislaman, sebagai landasan penting hidup dan berkehidupan, menjadikan kesuksesan dunia sebagai jalan menuju kebahagiaan di akhirat. Sehingga lulusan pesantren akan memandang peluang dan tantangan sebagai bagian dari ujian dan tantangan yang Allah berikan untuk menguji keimanan ketaqwaanya. Dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimilikinya melihat peluang dilihat sebagai kesempatan untuk berbuat baik, meningkatkan kualitas hidup, dan meraih keberkahan, sedangkan tantangan dipandang sebagai kesempatan untuk bersabar, meningkatkan kemampuan, dan mendekatkan diri kepada Allah SWT

Strategi eksternal yang dilakukan PPMU, sebagai bagian dari mewujudkan visinya dalam aspek lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di abad 21, mengarah pada kompetitif dan daya saing santri ketika sudah lulus sebagai perwujudan visi “menjadi lembaga unggul yang melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah”, dengan misi “mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi”.

Gambar 5.2. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetitif daya saing Lulusan Pesantren



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

3. Struktur Strategi Pencapaian Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Lumajang

a. Tahapan perencanaan.

1) Analisis Internal dan Eksternal.

Analisis potensi internal dan eksternal berkaitan memahami realitas faktor internal eksternal yang ada di PPMU, yang berkaitan erat dengan kuat lemahnya dalam mempengaruhi strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU. Untuk memahami potensi sumber daya internal dapat digunakan pendekatan Barley,³⁸ dengan model RBV (*Resources Based View*) dengan memisahkan tiga jenis sumber daya internal inti yang ada pada perusahaan untuk menguatkan dan mempertahankan daya saing, yaitu, sumberdaya berwujud, sumber daya tak berwujud dan kapabilitas. Menurut R David, pendekatan ini mampu meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memaksimalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal.³⁹

Sehingga keberhasilan PPMU dalam mewujudkan kebijakan pengembangan kompetensi daya saing lulusan, ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (1) Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku; (2) Sumber daya manusia, meliputi Kyai- Kharismatik, Ustadz-Profesional, Santrinya-Banyak dan Mukim, SDM pendukung, SDM Ahli-eksterna; (3) Sumber daya

³⁸ Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120

³⁹ David, R. Fred & David, R. Forest. *Strategic Management Concepts and Cases*, (Fifteenth Edition. England : Pearson Education Limited, 2025), 191

organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Tabel. 5.1. Kerangka RBV (*Resources Based View*) PPMU

No	Jenis	Keterangan	Implikasi Kompetitif
1	Sumber daya manusia	✓ Kyai- Kharismatik ✓ Ustadz-Profesional ✓ Santrinya-Banyak dan Mukim ✓ SDM pendukung ✓ SDM Ahli-eksternal	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
2	Sumber daya fisik	✓ Sarana Lengkap ✓ Prasarana Lengkap ✓ Lingkungan Kondusif ✓ Peralatan Modern ✓ Teknologi Informasi memadai ✓ Tanah masih luas	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
3	Sumber daya organisasi	✓ Yayasan ✓ Kolaborasi dengan semua lembaga internal dan eksternal ✓ Struktur-Majlis Pengasuh dan penasehat ✓ Sistem integrative ✓ Networking terbangun	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>

Dari tabel diatas dipahami bahwa PPMU memiliki potensi untuk mengembangkan kompetitif daya saing lulusannya secara berkelanjutan.

Selanjutnya untuk memahami potensi daya saing eksternal, dapat menggunakan beberapa indikator daya saing perpektif teori Michael E. Porter, yang menyatakan, yaitu : 1) Harga bersaing, 2) Kualitas produk, 3) Keunggulan produk.⁴⁰

⁴⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New Ed edition (New York, NY: FREE PRESS, 2004), xxvi

Tabel. 5.2. Kerangka Porter dalam *Competitive Advantage* PPMU

No	Indikator	Keterangan	Implikasi Kompetitif
1	Harga bersaing	✓ Biaya Pendidikan terjangkau ✓ Living Cost Murah ✓ Beasiswa (internal dan eksternal) ✓ Subsidi lembaga Formal ✓ LKSA	<i>Sustainable competitive advantage</i>
2	Kualitas produk	✓ Keterampilan Agama ✓ Keterampilan Belajar ✓ Keterampilan Hidup dan berkarir ✓ Keterampilan Literasi	<i>Sustainable competitive advantage</i>
3	Keunggulan produk.	✓ Religius Etis Profesional	<i>Sustainable competitive advantage</i>

Dalam persaingan, harga, kualitas dan keunggulan produk merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam persaingan. sehingga, seseorang dalam memilih lembaga pendidikan, akan melihat harga terlebih dahulu, setelah harga, yang dipertimbangkan adalah kualitas dan keunggulan lembaga pendidikan tersebut. Ketika ketiga poin tersebut dimiliki oleh PPMU sebagai institusi pendidikan Islam yang integratif, maka PPMU kemampun kompetitif dan daya saing berkelanjutan untuk memberikan sumbangsih nyata bagi kemajuan umat, masyarakat dan bangsa..

2) Review Visi-Misi

Aktifitas review visi dan misi pesantren dilakukan PPMU dalam setiap tahunnya, agar PPMU harus terus belajar dan berinovasi untuk tetap relevan berkelanjutan dalam upaya mewujudkannya di masa depan. Bagi PPMU, sangat penting untuk memahami bagaimana program kerja pesantren yang dirancang secara relevan dengan kebutuhan dan dijalankan secara berkelanjutan. Hal ini

bisa terjadi jika semua elemen PPMU memahami visi dan misi PPMU. Sehingga, pengurus pesantren dapat lebih jelas melihat tujuan pesantren dan bagaimana program kerja membantu mewujudkannya⁴¹.

Review rumusan visi misi PPMU, dilakukan oleh seluruh stakeholder internal dan melibatkan stake holder eksternal PPMU dibawah arahan langsung pengasuh selaku pemilik, pemimpin, dan pengelola pendidikan pesantren dalam setiap kegiatan musyawarah kerja. Hasil review inilah yang kemudian menjadi panduan utama yang mengarahkan semua kegiatan pesantren, termasuk program kerja dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat saat ini. Hasilnya kemudian diserahkan kepada pengasuh, untuk mendapat pembenaran dan arahan dan serta restu dari Pengasuh sebagai wujud dari ikhtiyar serta riyadhoh beliau

Visi PPMU memiliki fokus yang jelas pada pengembangan kelembagaan yang unggul. Visi PPMU menyatakan tujuan jangka panjang, yakni menjadikan santri sebagai generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama'ah. Misi PPMU telah menggambarkan langkah-langkah konkret yang akan ditempuh untuk mencapai visi tersebut, mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi. Adapun tujuan PPMU, 1) Menyelenggarakan Pendidikan yang bermutu (*quality education*) berdasar pada nilai-nilai keislaman ala ahlussunnah wal jamaah dan nilai-nilai kebangsaan; 2) menyelenggarakan kegiatan yang bertujuan menegakkan nilai - nilai Islam Rahmatan lil 'Alamin;

⁴¹ David, *Strategic Management*. 11

3) berusaha mewujudkan kemandirian pesantren dengan berbagai kegiatan usaha kreatif dan produktif yang memberikan keuntungan, 4) menyiapkan santri yang tafaqquh fiddiin dengan kecakapan hidup yang berkualitas dalam menghadapi persaingan global

Memahami hasil review visi dan misi PPMU menunjukkan bahwa pendidikan di PPMU mengarah pada pengembangan kompetensi daya saing lulusan. Dalam hal ini, PPMU berfokus pada mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlaqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi. Sehingga upaya ini harus terus dilakukan secara berkelanjutan sejalan dengan tuntutan dan perubahan kondisi hari ini untuk menapaki kesuksesan di masa depan. Program-program ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan profesional duniawi (IPTEK), tetapi juga pada pembentukan karakter religius etik yang kuat (IMTAQ), agar para santri siap menghadapi tantangan hidup di masa depan abad 21 dengan integritas dan tanggung jawab.

Kompetensi dan daya saing lulusan PPMU berdasarkan visi dan misinya, dikatakan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan PPMU secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan pada santri yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran di PPMU. Hal ini senada dengan Charlels Hoy, dkk menyatakan bahwa *quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction*,⁴² Karena fokus dari *output* pendidikan adalah santri, maka yang menjadi *output*

⁴² Charles Hoy, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15.

dari suatu sekolah adalah santri yang lulus dengan menguasai berbagai kompetensi, seperti kompetensi nalar, intelektual, agama, sosial-budaya, ekonomi dan politik.⁴³ PPMU sebagai lembaga pendidikan Islam berperan dalam mempersiapkan santri untuk menghadapi ujian dan proses kelulusan, memastikan mereka siap beskontestasi dimasyarakat, atau memasuki lapangan pekerjaan, dan sekaligus mengembangkan kualitas dirinya dengan terus belajar dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.⁴⁴

3) Penyusunan Strategi

Proses ini merupakan pertimbangan alternatif strategi bagi PPMU. Pada tahapan ini, seluruh hasil analisis yang dilakukan dipertemukan dan dijadikan dasar untuk mengurai masalah dan variasi opsional strategi yang akan dipilih. David menjelaskan bahwa banyak pertimbangan yang dilakukan dalam melaksanakan tahapan ini. Beberapa diantaranya, misalnya melihat pertimbangan objektivitas dan juga finansial. Kedua hal itu menurutnya selalu berseberangan dan menjadi pertimbangan penyusunan alternatif strategi⁴⁵.

PPMU memahami adanya SDM yang kompetitif dan berdaya saing, utamanya di Abad 21 dalam revolusi industri 4.0 menuju society 5.0. Dalam bahasa yang sederhana sering disampaikan pengasuh bahwa “ *Tak sekabbinah santreh mon ambu deddih kyai, tak sekabbinah santreh mon abbu mondok atanih, karena lahan ben sabeh semakin tadek*, (tidak semua santri pada saat lalu akan menjadi Kyai/Tokoh Masyarakat, tidak semua santri nanti saat sudah berhenti akan bertani, karena lahan pertanian semakin sempit dan habis).

⁴³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah...* 14

⁴⁴ Ary H. Gunawan, *Administrasi sekolah: (administrasi pendidikan mikro)* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1996). 8

⁴⁵ David. 12-13

Dalam Penelitian Mardhiya,⁴⁶ disebutkan bahwa kompetensi SDM dan kebutuhan SDM di abad ke-21 mengidentifikasi tantangan dan kebutuhan yang perlu dipenuhi oleh organisasi dan individu. Tantangan meliputi globalisasi, perubahan teknologi, dan perubahan perilaku kerja. Kebutuhan SDM di abad ke-21 mencakup keterampilan teknis, keterampilan lunak (soft skills), dan kemampuan adaptasi. Selain itu, Much Hasan Darajat, membahas peran Pondok Pesantren dalam mempersiapkan generasi bangsa di awal Abad 21. Abad yang ditandai dengan derasnya arus globalisasi dan kemajuan teknologi mempengaruhi timbulnya perubahan (disrupsi) beberapa aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan Islam khususnya Pondok Pesantren. Untuk itu, lembaga ini dituntut mampu menjawab tantangan abad ini dengan kompetensi global seperti: *berfikir kreatif (creative thinking)*, *berfikir kritis (critical thinking)*, *kolaborasi (collaboration)*, dan *komunikasi (communication)*.⁴⁷

Berbagai upaya dan berbagai langkah yang dilakukan dalam penyusunan strategi, *Pertama* strategi adaptif tidak bisa menutup diri dari perubahan dan tuntutan zaman, namun harus tetap merawat tradisi dan tidak meninggalkan karakteristik pesantren tradisional sebagai pondasi,. *Kedua, Holistik*, artinya tidak hanya fokus pada penguatan sdm pesantren, juga aspek lain seperti penguatan nilai dan kurikulum, pembangunan sarana prasarana, penggunaan teknologi. *Ketiga, Kolaboratif*, melibatkan pihak dan semua elemen internal dan eksternal. *Keempat, Efektif dan efisien*, seperti penggunaan teknologi dalam setiap kegiatan agar efektif dan efisien. *Kelima, Integratif*, tidak

⁴⁶ Mardhiyah, Rifa Hanifa, et al. "Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia." *Lectura: Jurnal Pendidikan* 12.1 (2021): 29-40.

⁴⁷ Darajat, Much Hasan. "Transformasi Pendidikan Pesantren Pada Abad 21." *el-Moona: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 3.1 (2021): 31-48.

hanya aspek yang Nampak yang dikembangkan namun juga aspek yang tidak Nampak, yakni adanya proses riyadhah dan istikharah.

Dalm konteks tersebut, PPMU untuk menyusun berbagai alternatif strategi dengan melibatkan proses identifikasi berbagai pilihan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan PPMU dalam pengembangan daya kompetensi daya saing lulusan. Bahkan dalam setiap kesempatan, pengasuh selalau mensosialisasikan “*mantapkan program, evaluasi kekurangan, tingkatkan pelayanan*”. Hal ini merupakan kebijakan pengasuh yang kemudian oleh pengurus PPMU dijadikan dasar dalam rapat kepengurusan secara rutin dan berkala, baik harian, mingguan, bulanan, Tri Wulan, dan Tahunan. Berdasarkan temuan data yang ada di PPMU, rumusan strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan mengarah pada tiga aspek, yakni: a. Strategi peningkatan kualitas layanan (*service quality*); b. Strategi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) c. Strategi Membangun kesadaran diri (*behavioral intentions*).⁴⁸

Dalam prakteknya, maka kepuasan pelayanan di PPMU dipengaruhi oleh fasilitas yang tersedia, komitmen pengelola, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, terkait mutu, kesediaan untuk membantu para pelanggan pendidikan, profesionalisme leadership, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perhatian yang tinggi terhadap pelanggan pendidikan. Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan oleh PPMU kepada para pelanggannya (santri khususnya) akan membuat santri tersebut merasa nyaman, dihargai dan diperhatikan. Perasaan yang dirasakan oleh para santri membuat siswa menjadi puas. Sedangkan kesadaran diri yang dapat meningkatkan daya

⁴⁸ Buchari Alma, Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2009) , 99

saing PPMU adalah kesadatan untuk terus melakukan pengembangan kualitas lulusan di abad 21.

PPMU dalam setiap tahunnya selalu ada skala prioritas target yang ingin dicapai, yang kemudian disebut strategi prioriras. Strategi prioriras ini, untuk memaksimalkan dalam meningkatkan mutu dan kualitas layanan kepada santri melalui strategi pertumbuhan terkonsentrasi (*focused growth strategy*) sesuai hasil analisis internal dan ekstern dalam mengembangkan kompetensi daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) PPMU merujuk pada kemampuan untuk terus unggul dan bertahan dalam menghadapi tantangan, baik dari segi internal maupun eksternal, sehingga dapat terus berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat abad 21. Pola yang dipakai dalam pencapaian strategi unggulan ini adalah:

Tabel 5.3 *Strategy Sustainable Competitive Advantage (SCA) Lulusan PPMU*

Fokus	Strategi	Program
<i>Service Quality</i>	Strategi memperbanyak keragaman pemenuhan kebutuhan konsumen	Menyediakan program atau jurusan, keahlian yang dibutuhkan oleh stake holder.
	Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (<i>overall lowcost leadership</i>)	Optimalisasi Proses Pendidikan, Menguatkan sumber pembiayaan internal, Menguatkan sumber pembiayaan eskternal, Efisiensi biaya setiap kegiatan, Menetapkan standar pembiayaan kegiatan
<i>Customer Satisfaction</i>	Strategi menahan tekanan kompetitif (<i>withstand competitive pressuares</i>)	Membangun keunggulan dan kolaborasi pada semua komponen lembaga di PPMU untuk menjaga kepuasan stake holder
	Strategi menarik pelanggan (<i>attact cutomers</i>)	Membangun kepercayaan stake holder internal dan

		eksternal dengan menjaga kepuasan stake holder
<i>Behavioral Intentions</i>	Strategi memperkuat posisi organisasi pasar (<i>strengthen an organization's market position</i>)	Memperkuat nilai, unggulan, anilai tambah produk, jaminan kepuasan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan

b. Tahapan Implementasi

Dalam menguatkan daya saing lulusannya, Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul terus berbenah melakukan perubahan untuk memaksimalkan pelayanan pendidikan dan untuk membekali para santrinya mumpuni dalam ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) dan menyiapkan para santrinya kompeten dalam hal keterampilan atau Kecakapan Hidup abad 21. Semua itu ditujukan agar para santri nantinya bisa survive atau siap untuk menghadapi perubahan zaman yang semakin dinamis dan penuh tantangan saat mereka kembali ke masyarakat.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang senantiasa eksis mempertahankan budaya salaf dan ketimuran, intuitif, spiritual dan moral. Tapi, fakta di lapangan ternyata pesantren juga menyelenggarakan kegiatan yang juga mengedepankan nilai-nilai *soft dan life skills* kepada para santrinya agar bisa dijadikan bekal mereka hidup di tengah masyarakat yang plural dan penuh daya saing.

Dengan memahami rumusan strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan PPMU yang telah berfokus pada membangun kesadaran diri (*behavioral intentions*) atas kondisi internal dan eksternal, visi dan misi PPMU, Sasaran dan tujuan, dan arah dari rumusan strategi yang dirumuskan, maka berbabagi program dan kegiatan yang dilakukan PPMU menunjukkan adanya relevansi dengan persepektif konsep implementasi manajemen strategi Wheelen dengan 3 tingkatan

strateginya, yaitu level korporat, level bisnis, dan level fungsional. Tingkatan ini menentukan arah dan fokus strategi perusahaan, dari yang paling luas (korporat) hingga yang paling spesifik (fungsional)⁴⁹

1. Strategi korporasi adalah strategi yang mengarah pada upaya menjawab suatu pertanyaan: bisnis apakah yang diunggulkan PPMU untuk bisa bersaing? Bagaimana kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara integrasi dengan sumber daya yang dimiliki? Jika dijabarkan akan ada 4 (empat) strategi yang digunakan dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaing lulusan pesantren, yaitu:
 - a) strategi integrasi; strategi PPMU dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusan yang berbasis penguatan IMTAQ dan IPTEK, dengan mempertahankan karakteristik nilai salafiyahnya dan mengadaptasi dengan kebutuhan masa depan sehingga akan melahirkan lulusan yang religius etik (Ulama) dan professional sosial (Saintis), dan adaptif terhadap Teknologi Informasi (*literasi*);
 - b) strategi intensif; PPMU melakukan upaya meningkatkan kualitas lulusannya dengan cara pemantapan program, evaluasi kekurangan dan peningkatan pelayanan secara berkelanjutan, dari tahun ketahun dengan fokus prioritas yang jelas dan terukur. usaha-usaha pemasaran secara intensif melalui sistem mahadiyah dan sistem madrasah secara intensif, antara lembaga pesantren dan lembaga formal mengintegrasikan kelebagaannya, sehingga santri PPMU sekaligus dapat diterima sebagai

⁴⁹ Priatin, Dina Okta Egi, and Humairoh Humairoh. "Kupas Tuntas Teori Whelen Dan Hunger Dengan Metode Kualitatif." *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)* 1.1 (2023): 17-25.

siswa/mahasiswa dilembaga formal tersebut dari jenjang paling bawah sampai level pendidikan tinggi.

- c) strategi diservikasi; Strategi perusahaan dengan PPMU melakukan penambahan keahlian santri dengan menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler pesantren, pelatihan ketrampilan dan maupun yang non tek teknis dengan beberapa kegiatan secara berkala dan berkelanjutan; seminar, diklat, BLK. Lab Komputer, magang bisnis, dan lain-lain.
 - d) strategi defensive; PPMU melakukan penguatan nilai dan kultur pesantren untuk memperkuat komitmen integritas santri agar lulusan memiliki kemampuan beradaptasi dalam berbagai lingkungan, dan mampu menjadi agen perubahan positif dalam masyarakat.
2. Strage Bisnis. Di dalam strategi tingkat ini yang ditujukan adalah bagaimana cara bersaingnya dan memenangkan persaingan dengan merkokoh posisi produk di tingkat pasar persaingan. PPMU dalam konteks tersebut menetapkan strategi eksternal pendidikan adalahnya dengan strategi yang difokuskan pada pemanfaatan dan penyesuaian dengan faktor-faktor di luar lingkungan pendidikan, dalam rangkan penguatan relevansi produk dengan kebutuhan pasar kerja melalui kolaborasi dan kemitran dengan pihak luar, melakukan program pengabdian pesantren kepada masyarakat, dan menguatkan jejaring alumni yang terwadai dalam IKSABA (Ikatan Santri dan Alumni PPMU Banyuputih Kidul Lumajang), untuk meningkatkan daya saing dan akses lebih banyak dan luas).
3. Strategi Fungsional; strategi yang lebih bersifat struktur atau desain pencapaian produk yang diunggulkan, dengan merupakan rumusan formulasinya,

implementasinya, dan evaluasinya. Strategi ini akan memberi arahan, pedoman dan operasional berisi rencana untuk mencapai tingkat penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan optimal pada setiap fungsi guna mendukung strategi korporasi dan bisnis. PPMU memiliki fungsi yang harus dioptimalkan fungsionalnya, yakni fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan sosial. Ketiga fungsi ini merupakan wilayah bisnis PPMU yang akan mengkrucuk pada lahirnya generasi muslim yang IMTAQ dan IPTEK. Strategi fungsional di PPMU merujuk pada rencana tindakan yang dijalankan oleh berbagai departemen atau unit fungsional di PPMU. Ini bisa meliputi strategi penguatan sumber daya manusia, strategi penguatan keuangan, strategi penguatan sarpras, dan lain-lainnya sebagaimana dijelaskan dalam temuan peneliti.

c. Tahapan Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu bagian dari suatu proses yang dilakukan PPMU dengan tiga aktivitas;⁵⁰ (1) Meninjau faktor eksternal dan internal ; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif.

Dalam implementasinya, PPMU telah melakukan pelaksanaan implementasi evaluasi strategik adalah melakukan evaluasi secara berkala, baik yang bersifat harian, bulanan, semesteran, tahunan, dan khusus, dengan melibatkan semua pihak terkait, dan dipantau oleh pengasuh, untuk memastikan semua strategi dan program yang telah dirumuskan dalam rapat kerja tahunan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi strategik PPMU melibatkan monitoring kinerja pengurus dalam setiap aktifitas layanan pesantren,

⁵⁰ David, *Strategic Management*. 7

identifikasi faktor eksternal dan internal dalam setiap pelaksanaan program, serta penyesuaian strategi jika terjadi perubahan situasi dan kondisi dalam pelaksanaan strategi,

Melalui pengumpulan data tertulis (laporan kegiatan) dan tidak tertulis (rapat evaluasi rutin bulanan) untuk mengetahui sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan di PPMU dapat tercapai. Selain itu, pelaksanaan evaluasi di PPMU dalam rangka media analisis untuk mengetahui semua persoalan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana efektifitas suatu keputusan atau kebijakan yang telah diambil, sebagai bahan pertanggungjawabab. Sejauh mana tingkat ketercapain tujuan PPMU serta kesenjangan antara ekspektasi dengan kenyataan yang ada.

Di PPMU ada beberapa model evaluasi yang dilaksanakan mulai dari evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif berisi laporan kegiatan santri dan berbagai persoalan yang dialami dalam proses pembelajaran untuk dicarikan solusinya (perbaikan pembelajaran). Adapun untuk evaluasi sumatif biasanya dilakukan untuk mengukur tingkat kualitas santri dari sisi pengetahuan, sikap dan keterampilan. Evaluasi ini dilakukan dalam bentuk tes lisan, tulis dan praktek. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menyusun laporan penilaian santri kepada wali santri, kegiatan ini dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu tahun pelajaran. Kegiatan ini dilakukan untuk menyampaikan laporan kegiatan secara lisan atau tertulis tentang progres kegiatan, tingkat keberhasilan dan persoalan yang terjadi yang kemudian akan dilakukan evaluasi untuk menentukan langkah perbaikan akan program selanjutnya serta menetapkan rencana tindak lanjut berikutnya.

Aspek dalam evaluasi yang dilakukan DI PPMU tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses dan bahkan niatan dari sebuah strategi dan program kerja. Sehingga pelaksanaan evaluasinya aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang dilakukan secara terencana dan sistematis;

- 1) Evaluasi nilai pada santri berkaitan dengan akhlak, moral, dan nilai-nilai Islami yang diinternalisasi. Hal ini dapat dinilai melalui perilaku santri, interaksi sosial, dan pemahaman ajaran agama
- 2) Penilaian sikap mencakup karakter, disposisi, dan perilaku santri dalam berbagai situasi. Sikap yang dinilai meliputi sikap sosial seperti jujur, disiplin, tanggung jawab, dan peduli.
- 3) Evaluasi pengetahuan mengukur pemahaman santri terhadap materi pelajaran, termasuk pengetahuan agama, pengetahuan umum, dan pengetahuan lain yang relevan
- 4) Penilaian keterampilan yang penting bagi santri, mencakup keterampilan teknis (seperti pemahaman kitab kuning, teknologi digital), keterampilan praktis (seperti kemampuan problem-solving), dan keterampilan literasi (seperti literasi digital dan literasi informasi), dan berbagai keterampilan lainnya sesuai program dan kegiatan yang diikutinya dalam rangka pengembangan bakat dan minat serta leadership santri.

Dalam praktek pelaksanaan evaluasi pendidikan di pesantren juga memanfaatkan teknologi, seperti ujian ujian semester berbasis komputer. Hal ini sesuai dengan penuturan salah satu santri PPMU; Pelaksanaan evaluasi ini sangat berdampak positif pada output lulusan PPMU, terutama dalam pembentukan moral, keterampilan hidup, dan nilai-nilai keagamaan. Hal ini

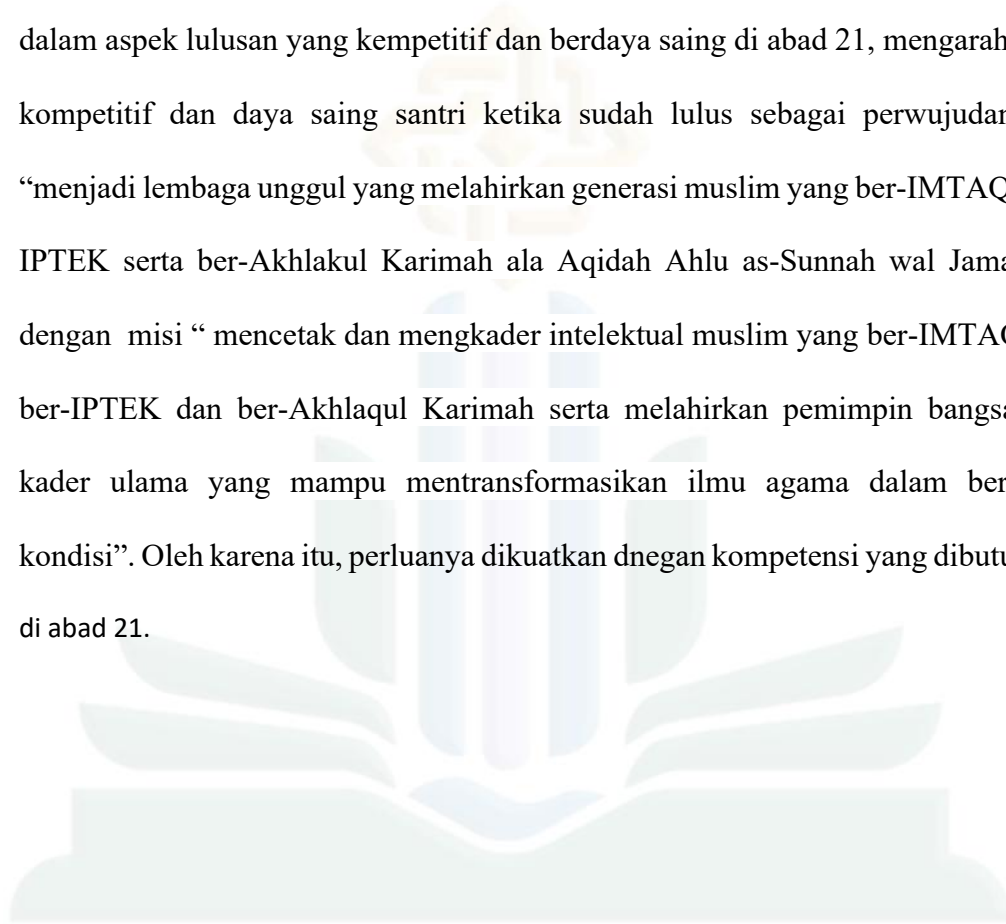
dapat dipahami dari monitoring lulusan yang dilakukan PPMU, sejauh mana lulusan PPMU mampu mengimplementasikan pengetahuan yang didapatkan, mampu menjadi agen perubahan di masyarakat, baik dalam hal pendidikan, dakwah, kewirausahaan, maupun bidang-bidang lain.

Dengan demikian, evaluasi yang dilaksanakan di PPMU akan berfokus pada kompetensi dan daya saing lulusan karena memiliki tujuan; (a) Memastikan santri berkembang sesuai dengan tujuan pendidikan; (b) Memberikan saran untuk peningkatan dan perbaikan; (c) Memastikan santri mendapatkan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan mereka; (d) Membantu santri mencapai potensi terbaik mereka.

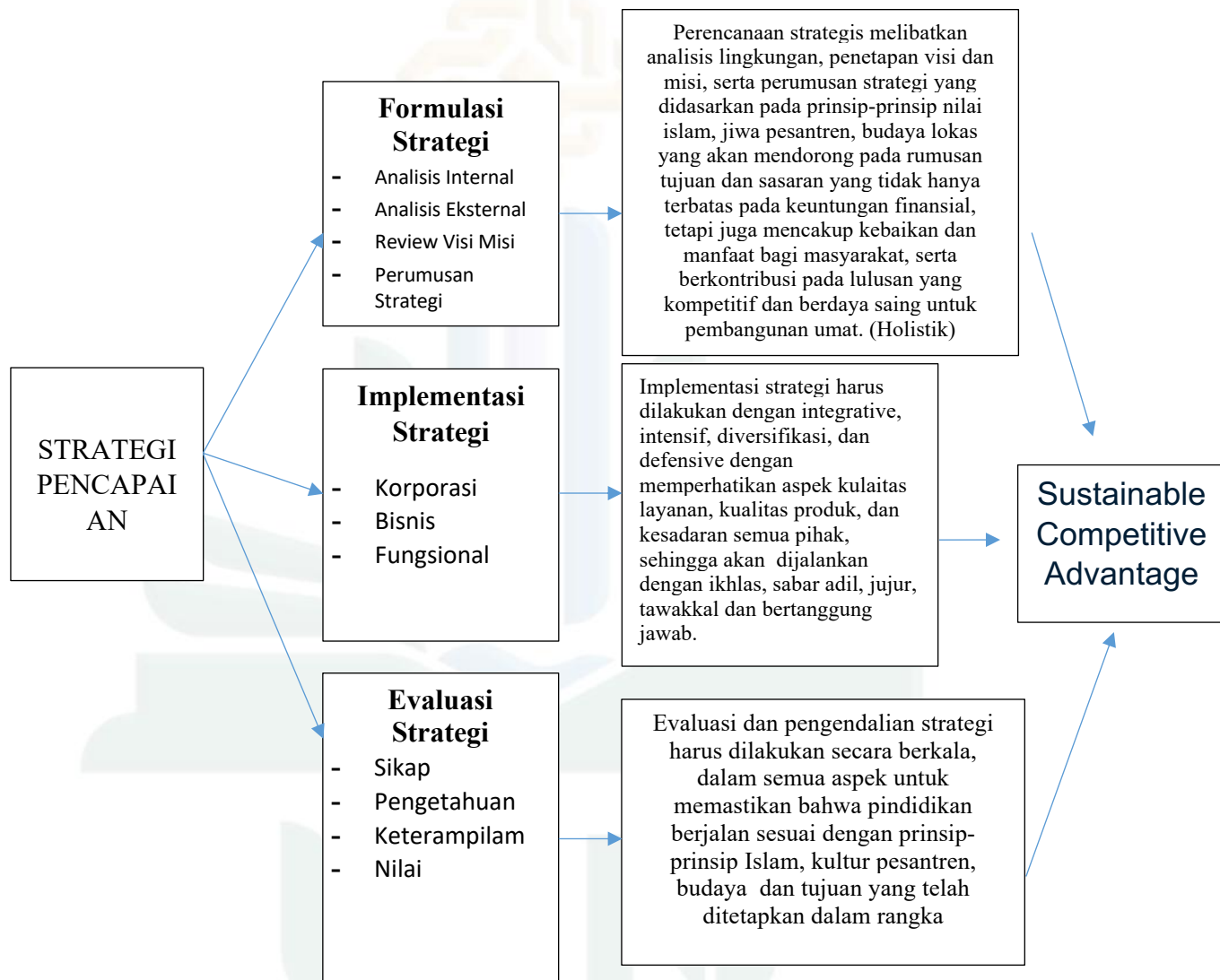
Dengan demikian, Strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan, adalah upaya strategis dalam penguatan standar sebagai produk unggul (yang dalam hal ini adalah lulusan) untuk dapat berkontestasi dan mengembangkan diri. Sehingga, jika ukurannya adalah dunia bisnis, kompetensi daya saing terdiri dari *hard skill* dan *soft skill*. Industri melihat keahlian teknis *hard skills*, dan tentu juga keterampilan *soft skills* pada saat mereka membutuhkan tenaga kerja. Kondisi ini keduanya anggap sebagai titik dimana sebuah perusahaan mencari karyawan yang memiliki kompetensi.⁵¹ Namun, PPMU merupakan lembaga pendidikan Islam, sehingga kompetensi yang dikembangkan mencakup lebih dari sekadar kemampuan teknis (*hard skills*) dan keterampilan sosial (*soft skills*), tetapi juga nilai-nilai keislaman. Nilai-nilai keislaman ini menjadi landasan penting dalam pembentukan karakter, moralitas, dan spiritualitas lulusannya.

⁵¹ Yahya Buntat dan A. R. Madar, "Elements of Employability Skills among Students," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93 (21 Oktober 2013): 1531–35.

Strategi yang dilakukan PPMU, sebagai bagian dari mewujudkan visinya dalam aspek lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di abad 21, mengarah pada kompetitif dan daya saing santri ketika sudah lulus sebagai perwujudan visi “menjadi lembaga unggul yang melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah”, dengan misi “mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlauqul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi”. Oleh karena itu, perlunya dikuatkan dengan kompetensi yang dibutuhkan di abad 21.



Gambar 5.3 Struktuk Strategi Pencapaian Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan PPMU



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Selanjutnya, ada proposisi yang dimunculkan kelompok Penrose, yang menyatakan bagaimana keunikan perusahaan dan aset khusus, serta konseptual merupakan sumber daya yang membangun keunggulan bersaing. (Giustiziero, et. al, 2019 (Giustiziero et al., 2020); Barney, 1991 (Barney, 1991); Mahoney & Pandian, 1992 (Mahoney & Pandian, 1992); Peteraf, 1993; 1984)(Helfat & Peteraf, 2003). Bahwa Pandangan *Resource-Based View* (berbasis sumber daya) memunculkan proposisi sentral bahwa jika perusahaan ingin mencapai keadaan *Sustained Competitive Advantages (SCA)*, perusahaan wajib memiliki sumber daya dan kemampuan yang unik dan berharga yang tidak dimiliki oleh kompetitor (VRIN), serta memiliki wadah organisasi (O) yang mampu menyerap kepentingan karyawan (Barney, 2001; Barney, 1991). Proposisi memiliki sejumlah analisis, yaitu *core competence* (Hamel & Prahalad, 1994), kemampuan yang dinamis (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), dan pandangan menurut ilmu pengetahuan (Grant, 1996b).

Menurut R. David, pendekatan RBV mampu meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memaksimalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal.⁵² Hal ini senada dengan pandangan Barney (2011),⁵³ keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (1) Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku; (2) Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan,

⁵² David, R. Fred & David, R. Forest. *Strategic Management Concepts and Cases*, (Fifteenth Edition. England : Pearson Education Limited, 2025), 191

⁵³ Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120

pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya; (3) Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Tabel 5.4. Pendekatan Resource Based View dalam Meraih keunggulan Kompetitif Berkelanjutan di PPMU

No	Jenis sumber daya	Keterangan	analisis VRIO
1	Sumber daya manusia	Kepengasuhan/ Dewan Pengasuh	<i>Valueable</i> (nilai)
		INtegritas dan Komitmen SDM aktif dan Lulusan/ Alumni	<i>Valueable</i> (nilai)
		SDM internal berbasis spesialisasi; tahfid, fiqih, dll	Organisasi
		SDM eksternal/Pakar	<i>Imitabilit</i> (sulit ditiru)
		Keilmuan yang integratis	<i>Rarity</i> (langka)
		Kulture yang kuat	<i>Rarity</i> (langka)
		Expertise Santri / keahlian dan keterampilan Snntri	<i>Imitabilit</i> (sulit ditiru)
2	Sumber daya fisik	Letak Geografis visible	Organisasi
		Sarana dan Prasana Pendidikan Menunjang dan lengkap	<i>Rarity</i> (langka)
		Pesantren yang luas, bersih, nyaman dan menyediakan berbagai macam keahlian terbaru.	<i>Imitabilit</i> (sulit ditiru)
		Perangkat IT menunjang	<i>Rarity</i> (langka)
		Bangunan menggambarkan dan mewujudkan nilai-nilai pesantren dalam kehidupan sehari-hari, desain masjid, asrama, dll	<i>Valueable</i> (nilai)
3	Sumber daya organisasi	Value; Islamic, Kultur	<i>Valueable</i> (nilai)
		Struktur organisasi pesantren yang integratif	Organisasi
		Program kerja yang berkelanjutan	Organisasi
		Layanan pendidikan yang lengkap dan memuaskan	<i>Rarity</i> (langka)

		Kolaborasi, dan Networking	Pengabdian Kemitraan/	<i>Imitabilit (sulit ditiru)</i>

Dari gambar tersebut, bahwa RBV adalah pendekatan yang melihat sumber daya sebagai kunci untuk kinerja organisasi (pesantren) yang unggul dan berdaya saing. Dalam model RBV di PPMU, sumber daya diberikan peran utama dalam membantu perusahaan (pesantren) untuk mencapai kinerja organisasi (pesantren) yang lebih tinggi. Selanjutnya seluruh sumber daya diukur VRIO Framework dalam RBV yang dikembangkan oleh Barney (2007).⁵⁴ Analisis ini dibangun dari sebagai serangkaian pertanyaan terkait *Valueable* (nilai), *Rarity* (langka), *Imitability* (meniru) dan *Organization* (Organisasi). Dan seluruh sumber daya di PPMU menunjukkan atribut VRIO, maka sumber daya akan mengantarkan PPMU untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan, adalah upaya strategis dalam penguatan standar sebagai produk unggul (yang dalam hal ini adalah lulusan) untuk dapat berkontestasi dan mengembangkan diri. Sehingga, jika ukurannya adalah dunia bisnis, kompetensi daya saing terdiri dari *hard skill* dan *soft skill*. Industri melihat keahlian teknis *hard skills*, dan tentu juga keterampilan *soft skills* pada saat mereka membutuhkan tenaga kerja. Kondisi ini keduanya anggap sebagai titik dimana sebuah perusahaan mencari karyawan yang memiliki kompetensi.⁵⁵ Namun, PPMU merupakan lembaga pendidikan Islam, sehingga kompetensi yang dikembangkan mencakup lebih dari sekadar kemampuan teknis

⁵⁴ Barney, J & D. Clark. 2007. Resource-Base View Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York : Oxford University Press

⁵⁵ Yahya Buntat dan A. R. Madar, "Elements of Employability Skills among Students," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93 (21 Oktober 2013): 1531–35.

(*hard skills*) dan keterampilan sosial (*soft skills*), tetapi juga nilai-nilai keislaman. Nilai-nilai keislaman ini menjadi landasan penting dalam pembentukan karakter, moralitas, dan spiritualitas lulusannya.

Strategi yang dilakukan PPMU, sebagai bagian dari mewujudkan visinya dalam aspek lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di abad 21, mengarah pada kompetitif dan daya saing santri ketika sudah lulus sebagai perwujudan visi “menjadi lembaga unggul yang melahirkan generasi muslim yang ber-IMTAQ, ber-IPTEK serta ber-Akhlakul Karimah ala Aqidah Ahlu as-Sunnah wal Jama‘ah”, dengan misi “mencetak dan mengkader intelektual muslim yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK dan ber-Akhlakul Karimah serta melahirkan pemimpin bangsa dan kader ulama yang mampu mentransformasikan ilmu agama dalam berbagai kondisi”. Oleh karena itu, perlunya dikuatkan dengan kompetensi yang dibutuhkan di abad 21.

Daya saing lulusan PPMU dapat dikatakan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran di PPMU. Hal ini senada dengan Charles Hoy, dkk menyatakan bahwa *quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction*;⁵⁶ Karena fokus dari *output* pendidikan adalah siswa maka yang menjadi *output* dari suatu sekolah adalah siswa yang lulus dengan menguasai berbagai kompetensi, seperti kompetensi nalar, intelektual, agama, sosial-budaya, ekonomi dan politik.⁵⁷ PPMU sebagai lembaga pendidikan Islam berperan dalam

⁵⁶ Charles Hoy, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15.

⁵⁷ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*... 14

mempersiapkan santri untuk menghadapi ujian dan proses kelulusan, memastikan mereka siap beskontestasi dimasyarakat, atau memasuki lapangan pekerjaan, dan sekaligus mengembang kualitas dirinya dengan terus belajar datau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.⁵⁸

Berdasar data yang ditemukan di PPMU, dalam pengembangan kompetensi santri untuk berproses menjadi lulusan, peneliti memandang relevan jika dilihat dari teori *Iceberg* (model gunung es) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993).⁵⁹ Dalam definisinya, kompetensi berhubungan dengan sikap, dan begitu pun sikap berhubungan dengan pengetahuan dan skill. Jadi terminologi kompetensi sebagai mutu sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, sikap dan bahkan keterampilan. Berdasarkan gambar di atas dijelaskan bahwa hal yang mendasari terciptanya kompetensi adalah trait dan motive. Keduanya merupakan *core personality* yang ada di setiap manusia. Dari keduanya akan melahirkan tindakan dan nilai, tentu hal demikian dapat sebut sebagai bagian dari *self concept*. Kemudian, *self concept* ini akan dikuatkan oleh *knowledge dan skill*, keduanya dianggap sebagai hal yang ada disebabkan kehendak nilai dan didasar motif. Perpaduan dan puncak dari keduanya ini yang dapat tampak dilihat sebagai kompetensi

Teori ini sangat membantu dalam memahami aspek pengembangan dalam kompetensi tidak hanya tentang apa yang bisa mereka tunjukkan dan lakukan, tetapi juga tentang siapa mereka sebagai santri di era disrupsi ini. Penggunaan teori ini

⁵⁸ Ary H. Gunawan, *Administrasi sekolah: (administrasi pendidikan mikro)* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1996). 8

⁵⁹ Lyle M. Spencer and Singe M. Spencer, *Competence at Work: Model for Superior Performance*, (Newyork, Cheichester, Brisbane, Toronto, Singapore:, 11-12; Denny Bagus, “Konsep Kompetensi”, 3

mempertimbangkan aspek yang dikembangkan bukan hanya yang mencakup aspek-aspek yang terlihat dan namun juga aspek yang tidak terlihat. Aspek terlihat meliputi pengetahuan dan keterampilan sebagai kompetensi utama, sedangkan aspek tidak terlihat mencakup watak, motivasi, dan konsep diri sebagai kompetensi pembeda.

Teori ini relevan jika dikaitkan dengan kompetensi santri di PPMU. Mereka tidak terlepas dari adanya proses pendidikan di pesantren yang berlangsung selama 24 jam, baik dalam situasi yang terlihat dan tidak terlihat melalui kegiatan formal, informal dan non formal. Pengasuh dan asatidz di PPMU tidak hanya mentransfer pengetahuan, melatih ketrampilan, mengutukan nilai, tetapi sekaligus menjadi model atau contoh nyata bagi para santrinya dalam kehidupan sehari-hari. Para santri belajar juga belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin dengan dipandu oleh nilai, norma dan filosofi pesantren.

Dalam temuan di PPMU, lulusan PPMU tidak hanya dikuatkan pada aspek nilai, moral, keterampilan teknis, melainkan juga dengan sesuatu yang mengarah pada keterampilan di abad 21. Yakni kompetensi menggabungkan tiga keterampilan abad 21, yakni (1) kemampuan belajar (*learning skills*) yang mencakup *critical thinking*, *creativity*, *communication*, *collaboration*; (2) kemampuan literasi (*literacy skills*), *information literacy*, *media literacy*, *technology literacy*; (3) keterampilan hidup (*life skills*); *flexibility*, *leadership*, *intuitive*, *productivity*, *sosial skill*,⁶⁰

Sehingga, PPMU sebagai lembaga pendidikan Islam, dalam pengembangan kompetensi daya saing lulusannya, selain dengan 3 kompetensi tersebut sebagai

⁶⁰ <https://www.ruangkerja.id/blog/kompetensi-pembelajaran-abad-21>. Diakses 2 Januari 2024

hasil transformasi global abad 21, menambahkan dalam bingkai pondasi nilai-nilai religius dan spiritual keislaman sebagai pondasi yang melandasi pengembangan kompetensi lulusannya. Artinya, semua dari 3 kompetensi diatas, dilandasi dan diarahkan untuk mendekatkan diri kepada Allah, meningkatkan keimanan, dan mempersiapkan diri untuk mengemban tugas sebagai *abd dan khalifah* di bumi.

Sehingga, standar kompetensi lulusan (*output*) atau capain pembelajaran lulusan pesantren, yakni; (1) output berupa kompetensi keagamaan (*religious skill*), (2) output berupa kompetensi belajar (*Learning Skill*), (3) output berupa kompetensi keterampilan/kecakapan hidup (*Life skills*), (4) output berupa kompetensi dalam bidang literasi (*literasi skill*).

Tabel 5.5 Kompetensi Lulusan Pesantren di Abad 21

No	Aspek Kompetensi		Keterangan
1	Output berupa kompetensi keagamaan (<i>religious skill</i>)	Aspek: - <i>Nilai Agama</i> - <i>Nilai Pesantren</i> - <i>Nilai sosial budaya</i> -	Merupakan jati diri dari muslim, pesantren dalam kaderisasi ulama, bagian umat dan bangsa. Output ini ditandai dengan kematangan dalam bidang kegamaan, <i>misalnya</i> kedalaman spiritual, luhur akhlak yang baik (<i>ahlaqul-karimah</i>), 7 jiwa PPMU, Cinta tanah air, tidak kehilangan jati diri kebangsaannya
2	Output berupa kompetensi belajar (<i>Learning Skill</i>)	Aspek: - <i>Crtitikal Thinking</i> , - <i>Creativity</i> , - <i>Collaboration</i> - <i>Commucation</i>	Kompetensi 4C tersebut mulai ditanamkan baik dalam proses pembelajaran di PPMU, sebagai modal dalam peningkatan kemampuan serta memenangkan persaingan yang ketat dalam era global
3	Output berupa kompetensi keterampilan/kecakapan hidup (<i>Life skills</i>),	Aspek: - <i>Flexibility</i> , - <i>Leadhershhip</i> , - <i>Intuitive</i> , - <i>Productivity</i> , <i>Sosial skill</i> -	Output yang diinginkan dari pengembangan kompetensi kecakapan hidup (<i>life skills</i>) adalah melahirkan santri yang tidak hanya memiliki pengetahuan keagamaan, tetapi juga memiliki keterampilan praktis dan kemampuan adaptasi untuk menghadapi tantangan

			kehidupan sehari-hari. Keterampilan ini penting untuk mempersiapkan santri menjadi pribadi yang mandiri, kompetitif, dan mampu berkontribusi positif di masyarakat
4	Output berupa kompetensi dalam bidang literasi (<i>literasi skill</i>)	Aspek: - <i>Information Literacy</i> , - <i>Media Literacy</i> , - <i>Technology Literacy</i>	Lulusan akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam berbagai aspek literasi, seperti literasi digital, literasi informasi, dan literasi media. Peningkatan menghasilkan lulusan yang lebih kompeten dalam berbagai bidang teknologi, termasuk dakwah dan kegiatan sosial lainnya

Diatas merupakan langkah strategis PPMU dimulai dengan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Strategi inilah menjadikan PPMU sebagai organisasi nirlaba tetap eksis dengan keunggulan kompetitif yang berkeajaiban. Inilah salah satu bentuk kontribusi PPMU melalui SDM terhadap pendidikan yang inklusif dan berkualitas di Indonesia di tengah perubahan zaman abad 21 dalam menyongsong Indonesia Emas 2045.

B. Model Teoritik Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya

Saing Lulusan Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

Gagasan tentang manajemen strategik, jika ditelusur asalnya, lahir dari rahim pemikiran para ahli Barat yang berfokus pada bisnis perusahaan. Penerapan manajemen strategik dilakukan dengan mengacu pada nilai – nilai persaingan bebas antar lembaga profit atau bisnis, untuk merespon kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan lingkungan di masa depan, dengan mendayagunakan secara keseluruhan dari sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan lembaga profit atau bisnis tersebut. Dalam perkembangannya, prinsip manajemen strategi

digunakan oleh semua jenis dan ukuran organisasi, termasuk dalam lingkungan organisasi *non-profit oriented*, seperti pondok pesantren.

Manajemen dalam bahasa Arab diartikan sebagai *al-nidzam* atau *al-tanzim*. Kata ini tersurat pada tesis Ali bin Abi Thalib, *karomallau wajhah*. bahwa "*Al-haqqu bila nidzom yaghlibuhu al-baathil bi al-nidzom*" maknanya: "suatu kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir".⁶¹ Tesis sering disitir oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam setiap rapat acara dan kegiatan, baik formal maupun informal, dijadikan landasan untuk menjelaskan pentingnya pengelolaan pesantren mengadaptasi prinsip-prinsip manajemen modern dalam pencapaian visinya melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁶²

Dunia lembaga pendidikan pesantren yang dalam perjalannya mengalami suatu krisis persaingan menjadi suatu hal yang wajar terjadi. Persaingan yang dimunculkan tersebut karena adanya usaha dalam memperoleh nilai maksimal objek pendidikan. Sehingga pemimpin lembaga pendidikan pesantren memegang kendali besar dalam prosesnya, pemimpin yang memiliki niat dan keinginan yang kuat, mampu untuk melampaui krisis dan menghadapi persaingan dalam melaksanakan dan menjalankan lembaga pendidikan pesantren yang dipimpinnya. Oleh karena itu, di era *society 5.0* sekarang, lembaga pendidikan pondok pesantren yang mempunyai tujuan mulia di dunia dan akhirat dikelola secara terorganisir demi mencapai tujuannya dalam aspek fungsionalnya sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah, dan lembaga pemberdaya sosial. Sehingga adaptasi dan elaborasi

⁶¹ Munir, dan Wahyu I. (2006). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana hak. 9 Jakarta: Kencana , 2006

⁶² Aziz, A. A. (2020) *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Membentuk Santri Yang Berjiwa Entrepreneur*, *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(3), pp. 233–254

model manajemen strategis dalam konteks pendidikan pesantren menjadi bagian penting untuk mengantarkan pada pencapaian tujuannya secara efektif, baik dari sisi kompetitifnya dan daya saingnya, secara berkelanjutan (*competitive advance sustainable*).⁶³ di tempat penguatan keislaman dan juga mengakodir budaya local santri selaku pelaku (subyek) yang belajar dan mengamalkan nilai-nilai keislaman. Kesemuanya melebur dalam kehidupan dan kurikulum pesantren yang berlangsung selama 24 jam.

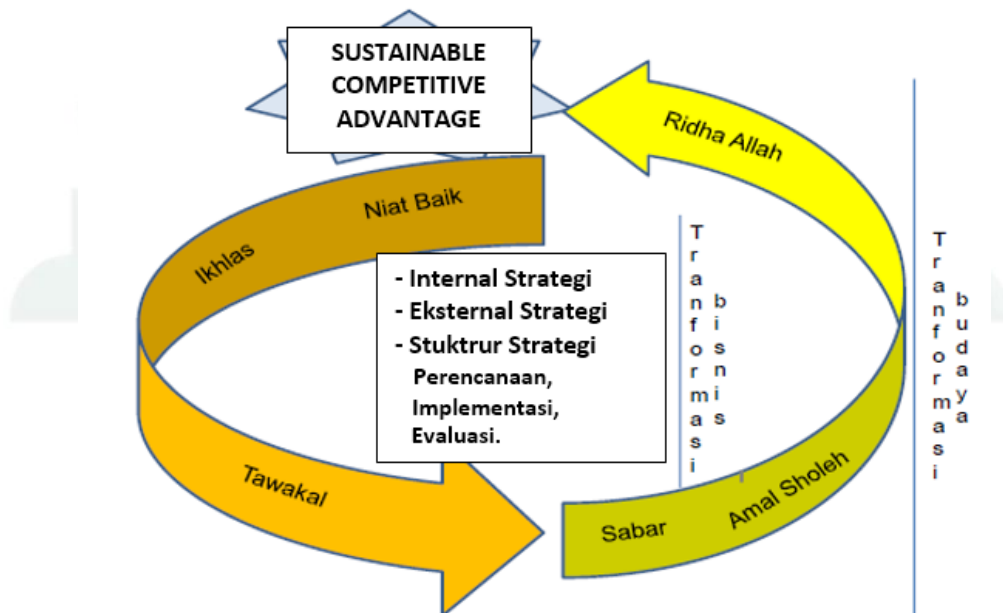
Ajaran dan nilai-nilai keislaman sebagai karakteristik lembaga pendidikan pesantren dengan sendirinya terintegrasi dengan nilai pesantren sebagai tradisi dan budaya yang hadir sejak hadirnya pesantren yang menjadi karakteristik suatu pesantren, dan nilai budaya local sebagai bagian yang melekat pada diri pribadi santri sebagai orang nusantara. Sehingga model manajemen strategi yang di adaptasi dari konsep modern yang fokus pada dunia bisnis tentu berbeda jika diimplementasikan dalam dunia pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam pesantren. Manajemen strategi lembaga pendidikan Islam adalah manajemen strategi berbasis nilai-nilai ke-islam-an (*Islamic Stragic Management*).

Integrasi nilai-nilai tersebut mewujudkan dalam penerapan prinsip dan kerangka kerja manajemen strategic dalam pencapaian tujuan pesantren dengan berbasis nilai-nilai Islam. *Islamic Stragic Management* merupakan sistem manajemen strategi yang memberikan penekanan yang sama antara transformasi budaya (*cultural transformation*) dengan transformasi bisnis (*bussines transformation*) dalam tahapan strategi pencapaian tujuan pesantren. Inilah wujud dari spirit transformasi pesantren dengan paradigma *al-muhafadhotu 'ala qodimis sholih wal*

⁶³ Brown, C, Adapting Education to a Changing World (Los Angeles: Education Publishers, 2021)

akhdzu bil jadidil ashlah, yakni ‘Memelihara yang lama yang masih baik dan mengambil yang baru yang lebih baik,’. Tidak menolak terhadap sebuah perubahan tetapi tidak juga membumihanguskan terhadap budaya-budaya yang telah diwariskan dan tertanam di suatu pesantren. Adapun mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik artinya melakukan transformasi, terutama yang menyangkut Ilmu pengetahuan dan teknologi, yang pada saat ini menjadi salah satu penentu kemajuan dan daya saing, Strategi pencapaian tersebut digambarkan sebagaimana berikut;

Gambar 5.4 Stragic Management For Islamic Educationt



Stragic Management for Islamic Educationt dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan Islam (Pesantren), dalam menjawab isu strategis dalam proses bisnis yang sedang dihadapinya, yaitu kebutuhan SDM pada aspek kompetensi daya saing di pasar persaingan global. Dengan diawali niat yang baik sebagai dasar bagi setiap tindakan dan usaha dalam proses manajemen strategi,

sehingga tidak hanya dianggap sebagai pencarian keuntungan bisnis duniawi/nafkah, tetapi juga sebagai ibadah.

Manajer tidak hanya fokus pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga pada aspek spiritual dan moral, yaitu keikhlasan yang akan membawa kebaikan dan keberkahan. Kesabaran sangat dibutuhkan dalam rangka kehati-hatian dan ketelitian dalam setiap tahapan yang panjang dan saling berkaitan, mulai dari analisis lingkungan (internal dan eksternal), formulasi strategi, hingga implementasi dan evaluasi strategi. Kesabaran diperlukan dalam mengumpulkan data, menganalisis informasi, merumuskan strategi yang tepat, dan mengimplementasikannya dengan efektif. Selanjutnya, program strategis dirancang dan dilaksanakan dengan semangat beramal sholeh, agar menghasilkan produktifitas profesional yang berkelanjutan.

Akhirnya, ketercapaian keberhasilan program dan kegiatan yang telah dilakukan, diterima dengan sikap tawakkal dan hanya mengharapkan ridho Allah SWT sebagai tujuan utama. Dengan bertawakkal, kita meyakini bahwa Allah SWT akan memberikan hasil terbaik, bahkan jika berbeda dari harapan kita. Ini juga mencakup kepercayaan bahwa pertolongan Allah akan selalu ada, bisa berupa bantuan dari manusia, kemudahan dalam urusan, atau bahkan keajaiban yang datang dari Allah SWT.

Setiap civitas SDM lembaga pendidikan Islam (pesantren) harus dikuattekguhkan komitmen dan integritasnya dengan diinternalisasikan nilai-nilai keislaman disamping nilai-nilai budaya dan bisnis sebelum implementasi fungsi-fungsi manajemen, strategi manajemen, atau sistem dan proses manajerial. Nilai-

nilai Islam tersebut kemudian dikembangkan menjadi filosofi, keyakinan dan dasar perilaku dalam organisasi lembaga pendidikan Islam (pesantren).

Tema sentral atau isu strategis di era pasar persaingan global yang semakin ketat mengharuskan perusahaan/organisasi untuk melakukan penciptaan SDM yang kompeten dan mampu bersaing di tingkat global, sesuai kondisi kebutuhan abad 21. Sehingga bisnis yang diunggulkan adalah pengembangan SDM lulusan yang memiliki Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan/KKB (*Sustainability Competitive Advantage/SCA*). Layaknya pisau yang memiliki dua mata, globalisasi memberikan kendala sekaligus peluang dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam dunia pendidikan Islam. Sehingga, dalam menjawab isu strategis tersebut, lembaga pendidikan Islam PPMU mengambil kebijakan strategis dengan memperkuat pengembangan kompetensi daya saing SDM berbasis penguatan IMTAQ dan IPTEK sekaligus (*Integratif*)⁶⁴ Konsep pengembangan SDM yang berbasis penguatan IMTAQ dan IPTEK sejatinya bermakna bahwa praktik pendidikan mampu mengintegrasikan antara pendidikan keagamaan dan keilmuan secara umum. Keduanya merupakan bekal tercapainya tujuan penciptaan manusia sebagai *'abd* dan *khalifah* di muka bumi

Dikursus teori *competitive advantage* di dunia pendidikan, merupakan bagian dari upaya pengembangan produk berupa layanan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud tentu adalah *output* proses manajemen pendidikan itu sendiri, yang umumnya diistilahkan sebagai lulusan. Beberapa pakar dalam proses perkembangan lanjutannya, mengarahkan kajian *competitive advantage* sebagai strategi pengembangan daya saing lulusannya.

⁶⁴ Ridwan, Muhammad Arif. "Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam." *Tsamratul Fikri| Jurnal Studi Islam* 16 (2022): 89-104.

Duffy dan Symboluk misalnya, menjelaskan bahwa daya saing utama pendidikan adalah lulusan pendidikan itu sendiri. Lulusan pendidikan semestinya dikembangkan berdasarkan kebutuhan sosial masyarakat.⁶⁵

Dalam konteks masyarakat abad 21 pada aspek *competitive advance* di dunia pendidikan, dapat menggunakan model Porter atau "Porter's Five Forces",⁶⁶ untuk menganalisis persaingan antar lembaga pendidikan, potensi pendatang baru (seperti pendidikan online), daya tawar siswa dan orang tua, serta ancaman dari lembaga pendidikan alternatif. Dalam pasar global yang terus berubah menuju society 5.0, para pakar mengungkapkan pentingnya mengubah keunggulan kompetitif (daya saing) menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*). Dalam konteks ini, dapat merujuk pendekatan pengembangan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada organisasi pendidikan yang dikembangkan oleh Mazzarol dan Soutar.

Selanjutnya, ada proposisi yang dimunculkan kelompok Penrose, yang menyatakan bagaimana keunikan perusahaan dan aset khusus, serta konseptual merupakan sumber daya yang membangun keunggulan bersaing. (Giustiziero, et. al, 2019 (Giustiziero et al., 2020); Barney, 1991 (Barney, 1991); Mahoney & Pandian, 1992 (Mahoney & Pandian, 1992); Peteraf, 1993; 1984)(Helfat & Peteraf, 2003). Bahwa Pandangan *Resource-Based View* (berbasis sumber daya) memunculkan proposisi sentral bahwa jika perusahaan ingin mencapai keadaan *Sustained Competitive Advantages (SCA)*, perusahaan wajib memiliki sumber daya dan kemampuan yang unik dan berharga yang tidak dimiliki oleh kompetitor

⁶⁵ Meghan E. Duffy dan Diane G. Symboluk, "Sociology Graduate School Requirements and Competitive Advantage," *Canadian Journal of Family and Youth / Le Journal Canadien de Famille et de la Jeunesse* 11, no. 1 (23 Januari 2019): 1–19.

⁶⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New Ed edition (New York, NY: FREE PRESS, 2004)

(VRIN), serta memiliki wadah organisasi (O) yang mampu menyerap kepentingan karyawan (Barney, 2001; Barney, 1991). Proposisi memiliki sejumlah analisis, yaitu *core competence* (Hamel & Prahalad, 1994), kemampuan yang dinamis (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), dan pandangan menurut ilmu pengetahuan (Grant, 1996b).

Menurut R. David, pendekatan RBV mampu meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memaksimalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal.⁶⁷ Hal ini senada dengan pandangan Barney (2011),⁶⁸ keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (1) Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku; (2) Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya; (3) Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Dalam model RBV, sumber daya diberikan peran utama dalam membantu perusahaan (pesantren) untuk mencapai kinerja organisasi (pesantren) yang lebih tinggi. Selanjutnya seluruh sumber daya dalam lembaga pesantren, diukur VRIO Framework dalam RBV yang dikembangkan oleh Barney (2007).⁶⁹ Analisis ini dibangun dari sebagai serangkaian pertanyaan terkait *Valueable* (nilai), *Rarity*

⁶⁷ David, R. Fred & David, R. Forest. *Strategic Management Concepts and Cases*, (Fifteenth Edition. England : Pearson Education Limited, 2025), 191

⁶⁸ Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120

⁶⁹ Barney, J & D. Clark. 2007. *Resource-Based View Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press

(langka), *Imitability* (meniru) dan *Organization* (Organisasi). Jika seluruh sumber daya menunjukkan atribut VRIO, maka sumber daya akan mengantarkan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Strategi yang dilakukan pesantren, sebagai bagian dari mewujudkan visinya dalam aspek lulusan yang kompetitif dan berdaya saing di abad 21, mengarah pada kompetitif dan daya saing santri ketika sudah lulus sebagai perwujudan visi dikuatkan dengan kompetensi yang dibutuhkan di abad 21. Peneliti memandang relevan jika dilihat dari teori *Iceberg* (model gunung es) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993).⁷⁰ Dalam definisinya, kompetensi berhubungan dengan sikap, dan begitu pun sikap berhubungan dengan pengetahuan dan skill. Jadi terminologi kompetensi sebagai mutu sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, sikap dan bahkan keterampilan. Berdasarkan gambar di atas dijelaskan bahwa hal yang mendasari terciptanya kompetensi adalah trait dan motive. Keduanya merupakan *core personality* yang ada di setiap manusia. Dari keduanya akan melahirkan tindakan dan nilai, tentu hal demikian dapat sebut sebagai bagian dari *self concept*. Kemudian, *self concept* ini akan dikuatkan oleh *knowledge dan skill*, keduanya dianggap sebagai hal yang ada disebabkan kehendak nilai dan didasar motif. Perpaduan dan puncak dari keduanya ini yang dapat tampak dilihat sebagai kompetensi

Teori ini sangat membantu dalam memahami aspek pengembangan dalam kompetensi tidak hanya tentang apa yang bisa mereka tunjukkan dan lakukan, tetapi juga tentang siapa mereka sebagai santri di era disrupsi ini. Penggunaan teori ini

⁷⁰ Lyle M. Spencer and Singe M. Spencer, *Competence at Work: Model for Superior Performance*, (Newyork, Cheichester, Brisbane, Toronto, Singapore:, 11-12; Denny Bagus, "Konsep Kompetensi", 3

mempertimbangkan aspek yang dikembangkan bukan hanya yang mencakup aspek-aspek yang terlihat dan namun juga aspek yang tidak terlihat. Aspek terlihat meliputi pengetahuan dan keterampilan sebagai kompetensi utama, sedangkan aspek tidak terlihat mencakup watak, motivasi, dan konsep diri sebagai kompetensi pembeda.

Jika dulu sejarah Islam telah mencatat rekam jejak kesuksesan para 'ulama mampu menghasilkan karya-karya orisinal yang menjadi kebanggaan umat Islam. Seperti; al-Imam al-Syafi'i, al-Tabari, al-Ghazali, Ibn Sina, dan lain-lain. Kemampuan yang mereka miliki dan diwariskan pada generasi berikutnya merupakan buah kecakapan dalam *creative thinking*, *critical thinking*, *communication*, dan *collaboration* dalam memecahkan berbagai persoalan kehidupan umat.⁷¹ Keterampilan tersebut merupakan inti dari kompetensi-kompetensi global yang menjadi agenda besar Kompetensi Abad 21 (*21st Century Skills*) yang diusung di abad 21

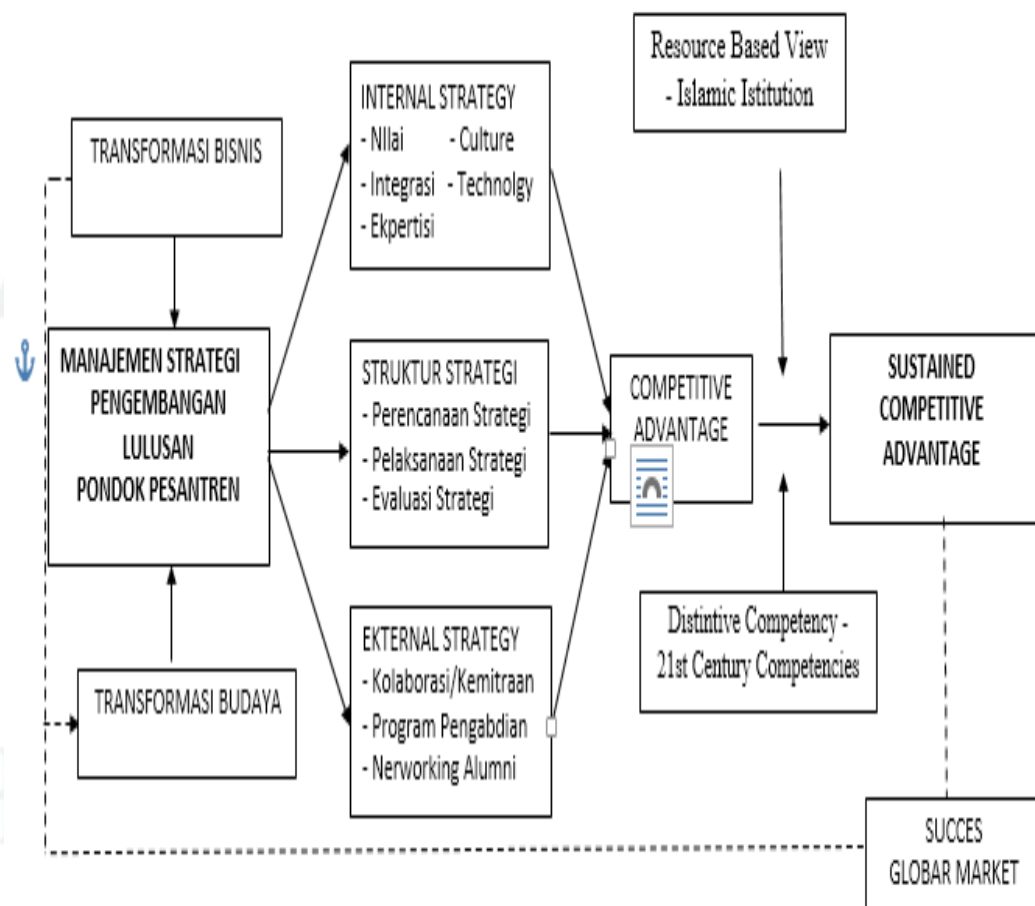
Dalam temuan di PPMU, lulusan PPMU tidak hanya dikuatkan pada aspek nilai, moral, keterampilan teknis, melainkan juga dengan sesuatu yang mengarah pada keterampilan di abad 21. Yakni kompetensi menggabungkan tiga ketemampuan abad 21, yakni (1) kemampuan belajar (*learning skills*) yang mencakup *critical thinking*, *creativity*, *communication*, *collaboration*; (2) kemampuan literasi (*literacy skills*), *information literacy*, *media literacy*, *technology literacy*; (3) keterampilan hidup (*life skills*); *flexibility*, *leadership*, *intuitive*, *productivity*, *social skill*..⁷² Sehingga, PPMU sebagai lembaga pendidikan Islam, dalam

⁷¹ Kabul, Tri Fahad Lukman Hakim, and Ahmad Mubarak. "Relevansi Kurikulum Pondok Pesantren Terhadap Kompetensi Santri Di Abad 21:(Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Sunan Kalijaga Kabupaten Nganjuk)." *Ability: Journal of Education and Social Analysis* (2023): 112-124.

⁷² <https://www.ruangkerja.id/blog/kompetensi-pembelajaran-abad-21>. Diakses 2 Januari 2024

pengembangan kompetensi daya saing lulusannya, selain dengan 3 kompetensi tersebut sebagai hasil transformasi global abad 21, menambahkan dalam bingkai pondasi nilai-nilai religius dan spiritual keislaman sebagai pondasi yang melandasi pengembangan kompetensi lulusannya. Artinya, semua dari 3 kompetensi diatas, dilandasi dan diarahkan untuk mendekatkan diri kepada Allah, meningkatkan keimanan, dan mempersiapkan diri untuk mengemban tugas sebagai *abd dan khalifah* di bumi.

Gambar. 5.5 Model Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pesantren Abad 21



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Strategi Internal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan

Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

- a. Penguatan Nilai (Keislaman, Tradisi Kepesanteran, Budaya Lokal); upaya untuk menjaga dan memperkuat untuk lulusan pesantren di abad 21 fokus pada pembentukan karakter dan akhlak, serta penanaman nilai-nilai keislaman. Hal ini meliputi pengembangan keterampilan abad 21, pendidikan karakter, dan pembinaan akhlak mulia. Ini mencakup pengajaran agama Islam yang kokoh, pelestarian tradisi PPMU yang unik, dan integrasi kearifan lokal dalam proses pendidikan di PPMU.
- b. Integrasi Keilmuan; perpaduan antara kurikulum pesantren dengan kurikulum nasional atau kurikulum madrasah (Mahadiyah dan Madrasahiyah) untuk menciptakan kompetensi yang seimbang antara keilmuan agama dan keilmuan umum untuk menguatkan kompetitif daya saing lulusan
- c. Peningkatan keahlian (*expertise*) santri; melalui berbagai kegiatan ekstra kurikuler formal, ekstra pesantren, kegiatan keorganisasin/ lembaga yang dibentuk pesantren, yayasan dan lembaga formal, untuk melaksanakan seminar, pelatihan, pengembangan kurikulum, serta fasilitasi kegiatan yang relevan dan dibutuhkan.dalam rangka penguatan kompetitif lulusan

- d. Penguatan budaya (*culture*) pesantren; melibatkan upaya untuk memelihara dan mengembangkan tradisi, nilai-nilai, serta praktik keagamaan yang khas dari PPMU dalam melahirkan kompetitif karakter lulusan
- e. Pemanfaatan Teknologi Informasi; upaya membekali lulusan dengan skill literasi melalui penggunaan teknologi untuk mendukung proses belajar mengajar, manajemen PPMU, dan dakwah, dalam bentuk berupa aplikasi pembelajaran, platform e-learning, media sosial untuk diseminasi informasi, dan sistem informasi terintegrasi.

2. Strategi Eksternal Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

- a. Kolaborasi Eksternal; merupakan wujud dari strategi yang bertujuan dalam penguatan keilmuan santri, sekaligus membiasakan diri para santri dalam mengkaji masalah-masalah aktual dan kontekstual (*problem base solving*) yang ada di luar pesantren dan sedang trending, dan media menciptakan faktor akses dan kesempatan dalam mempertajam daya saing lulusan.
- b. Program Pengabdian Pesantren Kepada Masyarakat; merupakan upaya PPMU untuk memberikan manfaat bagi lulusan, pesantren dan masyarakat di sekitarnya, baik dalam bentuk kegiatan sosial seperti bakti sosial, pendidikan dengan pengiriman guru tugas, atau pengembangan ekonomi seperti unit usaha diluar pesantren. Program ini bertujuan untuk penguatan keilmuan santri dan lulusan, menumbuhkan kepekaan sosial dan juga sebagai bentuk implementasi dari nilai-nilai keislaman yang diajarkan di pesantren

- c. Penguatan Jejaring Alumni; pembentukan wadah alumni untuk memperkuat hubungan dan jaringan di antara para lulusan dalam aspek ubudiyah, ilmiah, dan ukhuwah dalam rangka meningkatkan memberi manfaat yang dipeoleh oleh semua pihak, baik bagi alumni sendiri, PPMU, maupun masyarakat luas.
- d. Kemitraan; bentuk kerjasama antara PPMU dengan pihak lain, seperti lembaga pendidikan, bisnis, atau pemerintah, untuk saling menguntungkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan kemajuan pesantren. Kemitraan ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing lulusan PPMU memberikan pelayanan terbaik bagi santri, serta memperluas akses pendidikan dan pengembangan potensi santri.

3. Strategi Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang

- a. **Perencanaan Strategi;** Perencanaan strategis melibatkan analisis lingkungan, penetapan visi dan misi, serta perumusan strategi yang didasarkan pada prinsip-prinsip nilai islam, jiwa pesantren, budaya lokas yang akan mendorong pada rumusan tujuan dan sasaran yang tidak hanya terbatas pada keuntungan finansial, tetapi juga mencakup kebaikan dan manfaat bagi masyarakat, serta berkontribusi pada lulusan yang kompetitif dan berdaya saing untuk pembangunan umat. (Holistik)
- b. **Implementasi Strategi;** Implementasi strategi harus dilakukan dengan integrative, intensif, diversifikasi, dan defensive dengan memperhatikan aspek kulaitas layanan, kualitas produk, dan kesadaran semua pihak,

sehingga akan dijalankan dengan ikhlas, sabar adil, jujur, tawakkal dan bertanggung jawab.

- c. **Evaluasi Strategi;** Evaluasi dan pengendalian strategi harus dilakukan secara berkala, dalam semua aspek (nilai, sikap, pengetahuan, ketrampilan) untuk memastikan bahwa pendidikan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, kultur pesantren, budaya dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka

B. Saran dan Rekomendasi

1. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

a. Pondok Pesantren:

- 1) Memperkuat penyusunan program strategis berbasis kebutuhan pasar kerja dan perkembangan teknologi agar lulusan memiliki daya saing tinggi.
- 2) Mengembangkan pesantren dan lulusan yang adaptif yang mengintegrasikan keterampilan abad ke-21, seperti religious skill, learning skill, social skill, literasi skill.

- b. Bagi Santri; Aktif mengembangkan kompetensi diri dengan berbasis nilai (keislaman, tradisi pesantren, budaya lokal) agar mampu meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan.

- c. Bagi Pemerintah; utamanya elemen yang bertanggung jawab pada pengembangan pendidikan tinggi pesantren, dapat mendorong terjadinya manajemen secara lebih profesional. Sebagaimana yang dikemukakan dalam kajian temuan penelitian ini, hal yang masih lemah di pesantren adalah relasi kolaborasi lintas pendidikan pesantren.
- d. Bagi peneliti selanjutnya: Masih diperlukan riset lanjutan tentang model pengembangan kompetensi daya saing lulusan pesantren. Sebab tidak menutup kemungkinan ada pola yang berbeda di kelembagaan lain yang diteliti. Terlebih budaya pendidikan pesantren memiliki banyak variatif model. Dengan variatif model tersebut dimungkinkan penelitian lanjutan akan memiliki hasil temuan yang berbeda khususnya tentang pengembangan kompetensi daya saing lulusan di pesantren.

2. Rekomendasi

Selain saran, berikut adalah rekomendasi yang dapat diimplementasikan untuk memperkuat strategi pengembangan kompetensi lulusan:

- a. Bagi Pengelola Pondok Pesantren;
 - o Memperkuat nilai agar tidak terkisi dan semakin terjaga dalam konteks menjawab kebutuhan SDM di era globalisasi abad 21
 - o Membangun kemitraan yang lebih luas dengan dunia usaha, industri, dan lembaga pendidikan tinggi untuk memperluas akses kesempatan kerja dan studi lanjut bagi lulusan.
- b. Bagi Santri:

- Membangun jaringan sosial dan profesional, baik melalui organisasi pesantren maupun komunitas alumni, untuk memperluas peluang karier, studi lanjut
- c. Bagi Alumni:
 - Berinisiatif mengadakan kegiatan mentoring atau pelatihan bagi santri untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi dunia kerja atau wirausaha.
- d. Bagi Pemerintah:
 - Menyediakan beasiswa, pelatihan keterampilan, dan program inkubasi bisnis bagi santri dan lulusan yang ingin mengembangkan potensi kewirausahaan.
 - Menggandeng pesantren dalam program peningkatan kualitas SDM daerah sehingga lulusan memiliki kontribusi nyata bagi pembangunan lokal.

Rekomendasi ini diharapkan menjadi panduan bagi berbagai pihak untuk bersama-sama memperkuat strategi pengembangan kompetensi daya saing lulusan, dalam menjadikan Pondok Pesantren Miftahul Ulum semakin relevan dan adaptif dalam menghadapi tantangan masa depan.

C. Implikasi Penelitian

Atas dasar paparan serta data yang dilakukan peneliti, peneliti kemukakan beberapa implikasi teoritis dan implikasi praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis diantaranya adalah:

- a. Implikasi Teori Manajemen Strategi Wheelen dan Hunger.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dalam teori manajemen strategi Wheelen dan Hunger dengan cara memperkaya analisis internal dan eksternal yang digunakan dalam perumusan strategi lulusan pesantren, strategi, implementasi, dan evaluasi memperhatikan nilai-nilai Islami yang kuat, tradisi pesantren, budaya local. Sehingga akan mendorong pada rumusan tujuan dan sasaran yang tidak hanya terbatas pada keuntungan finansial, tetapi juga mencakup kebaikan dan manfaat bagi masyarakat, serta berkontribusi pada lulusan yang kompetitif dan berdaya saing untuk pembangunan umat (Holistik)

b. Implikasi Teori Competitive Advance Porter

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep keunggulan bersaing Porter dalam tidak hanya untuk bisnis tetapi dalam konteks pendidikan Islam podok pesantren, khususnya dalam strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan. Beberapa implikasi teori yang muncul adalah:

1) Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Temuan menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Miftahul Ulum menerapkan strategi diferensiasi melalui integrasi antara pendidikan agama yang kuat (tafaqquh fiddin) yang dimplementasikan dalam kehidupan dan tradisi pesantren dan penguatan keterampilan abad 21. Hal ini memperluas teori Porter dengan menegaskan bahwa diferensiasi dalam konteks pesantren tidak hanya berbasis produk atau jasa, tetapi juga

berbasis kompetensi lulusan, seperti keterampilan teknologi, bahasa asing, dan kewirausahaan.

2) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Meski Porter mengaitkan strategi ini dengan efisiensi biaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif, penelitian ini mengungkap bahwa pesantren mengadopsi prinsip biaya rendah melalui optimalisasi sumber daya internal (pesantren menjadi penyedia kebutuhan santri, santri senior sebagai mentor, alumni sebagai jaringan kerja, dan memanfaatkan teknologi dalam optimalisasi layanan pesantren). Ini menunjukkan adaptasi strategi kepemimpinan biaya dalam lembaga pendidikan yang tetap mempertahankan kualitas lulusan.

3) Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus dalam teori Porter biasanya diarahkan pada segmen pasar tertentu. Hasil penelitian menguatkan konsep ini dengan menemukan bahwa pesantren memfokuskan pengembangan kompetensi pada segmen spesifik; lulusan yang memiliki keterampilan khusus (misalnya, penguasaan kitab kuning dan keahlian tambahan sesuai). Ini menegaskan bahwa fokus pada ceruk tertentu (*niche market*) dalam konteks pesantren membantu membangun daya saing unik di pasar kerja.

c. Implikasi pada Teori Barney (1991) Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View*)

Teori ini memunculkan proposisi sentral bahwa jika perusahaan ingin mencapai keadaan *Sustained Competitive Advantages (SCA)*, perusahaan wajib memiliki sumber daya dan kemampuan yang unik dan berharga yang tidak dimiliki

oleh kompetitor (VRIN), serta memiliki wadah organisasi (O) yang mampu menyerap kepentingan karyawan. Implementasinya dalam dunai pesantren dalam akan berimplikasi pada perluasan teori RBV dengan kriteria VRIO + B (Value (Nilai), Rarity (Kelangkaan), Imitability (Daya Tiru), Organization (Organisasi), dan Behavior (Perilaku), untuk membangun keunggulan bersaing berkelanjutan tidak hanya bergantung pada strategi eksternal, tetapi juga pada kekuatan internal pesantren - pemanfaatan sumber daya unik yang tidak dimiliki lembaga lain keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan yang paling ditekankan dalam pesantren adalah akhlak/perilaku.

d. Implikasi teori *Iceberg* oleh Spencer & Spencer (1993)

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep kompetensi teori *Iceberg* (model gunung es) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993) dengan 5 aspek; *trait, motive, self concept, knowledge dan skill*. Dalam pendidikan Islam aspek yang terpenting dan menjadi fitrah manusia adalah aspek keimanan. Sehingga dengan aspek ini akan melengkapi pendekatan Spencer yang lebih fokus pada perkembangan individu secara umum dengan menambahkan dimensi spiritual dan keagamaan yang penting dalam pendidikan Islam.

e. Implikasi Teori Kompetensi Lulusan Abad 21

Hasil penelitian ini, juga mengusulkan rekonstruksi konsep kompetensi lulusan pesantren dengan menambahkan dimensi integrasi antara kompetensi keislaman dengan tafaquh fiddin (*religious skill*) dengan keterampilan abad 21 (*learning skill, sosial skill, literasi skill*). Ini

memperluas teori kompetensi yang selama ini lebih berorientasi pada aspek kehidupan duniawi sebagaimana bisnis umumnya.

Dari beberapa implikasi tersebut, disertasi ini berimplikasi pada konstruksi model teori “*Islamic Stragic Management*”, yakni pengembangan ajaran dan nilai-nilai keislaman sebagai karakteristik lembaga pendidikan pesantren dengan sendirinya terintegrasi dengan nilai pesantren sebagai tradisi dan budaya yang hadir sejak hadirnya pesantren yang menjadi karakteristik suatu pesantren, dan nilai budaya local sebagai bagian yang melekat pada diri pribadi santri sebagai orang nusantara. Sehingga model manajemen strategi yang di adaptasi dari konsep modern yang fokus pada dunia bisnis tentu berbeda jika dimplementasikan dalam dunia pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam pesantren. *Islamic Stragic Management* merupakan sistem manajemen strategi yang memberikan penekanan yang sama antara transformasi budaya (*cultural transformation*) dengan transformasi bisnis (*bussines transformation*) dalam tahapn strategi pencapaian tujuan pesantren. Inilah wujud dari spirit transformasi pesantren dengan paradigma *al-muhafadhotu ‘ala qodimis sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah*, yakni ‘Memelihara yang lama yang masih baik dan mengambil yang baru yang lebih baik,’. *Stragic Management for Islamic Educationt* dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan Islam (Pesantren), dalam menjawab isu strategis dalam proses bisnis yang sedang dihadapinya, yaitu kebutuhan SDM pada aspek kompetensi daya saing di pasar persaingan global. Dengan diawali niat yang baik sebagai dasar bagi setiap tindakan dan usaha dalam proses manajemen

strategi, sehingga tidak hanya dianggap sebagai pencarian keuntungan bisnis duniawi/nafkah, tetapi juga sebagai ibadah.

Manajer tidak hanya fokus pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga pada aspek spiritual dan moral, yaitu keikhlasan yang akan membawa kebaikan dan keberkahan. Kesabaran sangat dibutuhkan dalam rangka kehati-hatian dan ketelitian dalam setiap tahapan yang panjang dan saling berkaitan, mulai dari analisis lingkungan (internal dan eksternal), formulasi strategi, hingga implementasi dan evaluasi strategi. Kesabaran diperlukan dalam mengumpulkan data, menganalisis informasi, merumuskan strategi yang tepat, dan mengimplementasikannya dengan efektif. Selanjutnya, program strategis dirancang dan dilaksanakan dengan semangat beramal sholeh, agar menghasilkan produktifitas professional yang berkelanjutan.

Akhirnya, ketercapaian keberhasilan program dan kegiatan yang telah dilakukan, diterima dengan sikap tawakkal dan hanya mengharapkan ridho Allah SWT sebagai tujuan utama. Dengan bertawakkal, kita meyakini bahwa Allah SWT akan memberikan hasil terbaik, bahkan jika berbeda dari harapan kita. Ini juga mencakup kepercayaan bahwa pertolongan Allah akan selalu ada, bisa berupa bantuan dari manusia, kemudahan dalam urusan, atau bahkan keajaiban yang datang dari Allah SWT.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih

Kidul Lumajang, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh berbagai pihak terkait:

1) Bagi Pengelola Pondok Pesantren:

- a) Memperkuat perencanaan strategis yang berbasis pada analisis kebutuhan pasar kerja, sehingga program pengembangan kompetensi lulusan selaras dengan tuntutan zaman.
- b) Mengoptimalkan kolaborasi dengan lembaga pendidikan formal, industri, dan institusi pemerintah untuk memperluas jejaring dan peluang bagi lulusan.
- c) Mengintegrasikan teknologi informasi dalam proses pembelajaran dan manajemen pesantren untuk meningkatkan keterampilan digital para santri.

2) Bagi Guru dan Pembimbing:

- a) Meningkatkan kapasitas profesional melalui pelatihan berkelanjutan terkait strategi pengajaran inovatif, khususnya dalam membekali santri dengan keterampilan abad ke-21.
- b) Memberikan pendampingan intensif kepada santri terkait pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah.

3) Bagi Santri:

- a) Mendorong santri untuk aktif mengikuti berbagai program pelatihan, workshop, dan kegiatan kewirausahaan yang diselenggarakan oleh pesantren.
- b) Mengembangkan budaya belajar mandiri dan inovatif agar mampu beradaptasi dengan perkembangan global.

4) Bagi Alumni:

- a) Memperkuat peran alumni dalam memberikan mentoring dan jejaring kerja bagi lulusan baru agar dapat memasuki dunia kerja atau merintis usaha secara mandiri.
- b) Membangun komunitas alumni yang aktif dalam mendukung program pengembangan kompetensi santri di pesantren.

5) Bagi Pemerintah Daerah dan Stakeholder Terkait:

- a) Memberikan dukungan kebijakan dan fasilitasi program pengembangan keterampilan serta kewirausahaan bagi lulusan pesantren. Memperluas akses beasiswa atau pelatihan khusus bagi santri berprestasi untuk melanjutkan pendidikan tinggi atau mengikuti program vokasi.
- b) Implikasi praktis ini diharapkan mampu memperkuat strategi manajemen pengembangan kompetensi daya saing lulusan, sehingga Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang semakin relevan dan adaptif dalam menghadapi dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi.

3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang berjudul "Strategi Manajemen Pengembangan Kompetensi Daya Saing Lulusan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang", terdapat beberapa keterbatasan. Keterbatasan ini diharapkan menjadi refleksi bagi penelitian selanjutnya agar mampu memperluas cakupan studi, memperkaya perspektif, serta meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

1. Keterbatasan Lokasi Penelitian: Penelitian ini hanya berfokus pada satu pondok pesantren, yaitu Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum tentu sepenuhnya mewakili strategi manajemen pengembangan kompetensi di pondok pesantren lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. Keterbatasan Waktu: Proses pengumpulan data dilakukan dalam rentang waktu tertentu, sehingga dinamika perubahan strategi pengembangan kompetensi yang berlangsung setelah penelitian ini tidak dapat terakomodasi secara komprehensif.
3. Keterbatasan Responden: Responden dalam penelitian ini meliputi pengelola pesantren, guru, dan sebagian alumni. Namun, keterlibatan stakeholder lain seperti mitra industri, pemerintah daerah, atau organisasi masyarakat masih terbatas, sehingga perspektif eksternal terhadap daya saing lulusan belum tergali secara optimal.
4. Keterbatasan Variabel: Penelitian ini lebih memfokuskan pada strategi manajemen pengembangan kompetensi, sehingga aspek lain seperti faktor sosial, ekonomi, dan kebijakan eksternal yang turut memengaruhi daya saing lulusan belum dibahas secara mendalam.
5. Keterbatasan Metode: Pendekatan kualitatif yang digunakan memberikan pemahaman mendalam tentang strategi manajemen, namun tidak memberikan generalisasi statistik yang dapat berlaku luas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif untuk memperkuat hasil temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Burns, *Collaborative action for English Language Teachers*. Cambridge: CUP. 1999.
- A. Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3S. 1982.
- A. Wahid Zaini, Orientasi Pondok Pesantren Tradisional Dalam Masyarakat Indonesia. Dalam M. Nazim Zuhdi, et.al. 1997. *Tarekat, Pesantren dan Budaya Lokal*, ed. Surabaya: Sunan Ampel Surabaya Press
- A'la, Abd. *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2006.
- Adams, Don . *Education and Modernization*, Reading, Mass,: Addison-Wesley Publishing Co. & Pittsburg University. 1970.
- Aena, Nur. "Problem dan Tantangan Pengembangan Kurikulum Ma'had Aly di Indonesia." *Bestari Jurnal Studi Pendidikan Islam* 18, no. 2 (2021): 197-212,.
- Ali Anwar. *Pembaharuan Pendidikan di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri*. Disertasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. 2008.
- Al-Mahalli, Jalauddin. *Ushul Fiqih*, dalam Fadlil Said terjemah dan Syarah al-Waroqot, Al-Hidayah. 2006.
- Ana, Siti. *Kaderisasi dan Keterpilihan Caleg DPRK Partai Gerindra Pada Pemilihan Legislatif 2019 di Kota Banda Aceh*. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, 2020.
- Anwar, Ali. 2012. *Pembaharuan Pondok Pesantren*. Kediri: Tribakti Press.
- Arifin, Zainal. "Perkembangan Pesantren di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 9, no. 1 (1 Juni 2012): 40–53.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 1993.
- Astin, Alexander W., dan Lising Antonio. *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education*. USA: Rowman & Littlefield Publishers, 2012.

- Azra, Azyumardi. Dilema Pesantren Menghadapi Globalisasi. Dalam *Dinamika Pesantren: Telaah Kritis Keberadaan Pesantren Saat ini*. Jakarta: Yayasan Islam Al-Hamidiyah dan Yayasan Saifudin Zuhri. 1998.
- Azra, Azyumardi. *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII dan XVIII*. Bandung: Mizan. 1994.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millenium III*, Jakarta: Kencana-Prenadamedia Group
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Prenada Media, 2019.
- Azra, Azyumardi. *Renaissans Islam Asia Tenggara: Sejarah, Wacana dan Kekuasaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya. 1999.
- Badrudin, Enjang Yusuf Ali, Moh Sulhan, dan Ulfah Nurul Badriyatul Fitri. "Strengthening the Quality of Ma'had Aly Graduates through Optimizing Management of Infrastructure Facilities and Lecturer Competencies." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (29 April 2021): 33–54.
- Bakhtiari, Sadegh, dan H. Shajar. "Globalization And Education: Challenges And Opportunities." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 5, no. 2 (1 Februari 2006).
- Barney, Jay B., dan William S. Hesterly. *Strategic Management And Competitive Advantage Concepts*. 4th edition. Boston: Pearson College Div, 2011.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Berlian, Zainal. "MABIT Program as a Cadreization of Ulama in Pesantren: Study of Management." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 27, no. 1 (2 Agustus 2022):
- Bruinessen, Martin Van. 1995. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Budiwiranto, Bambang. *Pesantren and participatory development in Indonesia*. Canberra: Australian National University, 2007.
- Buntat, Yahya, and Ahmad Rizal Madar. "Elements of Employability Skills among Students." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93.21 (2013): 1531-35.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1987.
- Chin, Hee Soo, Dong Won Lee, dan DonHee Lee. "Competitive Advantage

Strategy of Educational Service Quality on Digital Transformation : Focusing on W- Company.” *Journal of Korean Society for Quality Management* 50, no. 4 (27 Desember 2022): 843–61.

Chotib, Moch, Khamdan Rifa’i, dan Nur Hidayat. “The Synergy Of Financial Technology And Banking Industry As A Marketing Strategy In Indonesia.” *International Journal of Scientific & Technology Research*, 25 Oktober 2019.

Chusnul hotimah. *Manajemen Publik relation Pondok pesantren Salaf*. Disertasi. UIN Maliki Malang. 2012.

Creswell, Jhon W. *Qualitative Inquiry & Resaearch Design : Choosing Among Five Approach*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Creswell, JW *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* Second Edition. New Delhi: Sage Publications. . 2003.

Dai, David Yun, dan Robert J. Sternberg, ed. *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*. USA: Routledge, 2004.

Danilo Cortez Gomes, dan Marcel Lima Ribeiro Dant. “Factors that create a competitive advantage: consonances and differences between managers and students of educational institutions.” *Contaduría y administración* 64, no. 3 (September 2019).

David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. USA: Prentice Hall, 2011.

Dawam Rahardjo, M. *Pergulatan dunia pesantren : membangun dari bawah*. Jakarta: P3M (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), 1985.

Arianto, Dedi. "Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren." *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren* 1.1 (2019): 1-372.

Depag. *Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama. 2014.

Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: CV Toha Putra, 1991.

Dhofier, Zamakhsyari. “The pesantren tradition : a study of the role of the kyai in the maintenance of the traditional ideology of Islam in Java.” *ANU Research*, 1980.

- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1985.
- Dian, Nurvina Intan Kusumah, Nida Husnul Faidah, dan Sintia Rahmah Zahra. "Building Competitive Advantage of Educational Institutions through Nature Leadership." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (4 Januari 2023): 110–22.
- Dibdyaningsih, Haris. "The Role Of 'Ma'had Aly' In Building Students' Characters."
- Djalal, Abdul, M. Syamsul Huda, Ahmad Hakam, dan Maskuri Maskuri. "Two Sides Moderation of Islamic Religiosity and Education in High Pesantren Education (Ma'had Aly) in Indonesia," 1–12. Jakarta, 2021.
- Dubois, David D., dan William J. Rothwell. *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. California: Davis-Black, 2010.
- Duffy, Meghan E., dan Diane G. Symbaluk. "Sociology Graduate School Requirements and Competitive Advantage." *Canadian Journal of Family and Youth / Le Journal Canadien de Famille et de la Jeunesse* 11, no. 1 (23 Januari 2019): 1–19.
- Evers, C.W., & Lakomski, G., *Knowing Educational Administration: Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration Research*. Oxford: Pergamon Press. 1997.
- F, Harbison, dan. Myers, C. A. 1964. *Education, Manpower, and Growth Strategies of Human Resources Development*. New York: McGraw Hill.
- Faris, Mohammad. "Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)." Desertasi, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019.
- Field, John. *Social capital and lifelong learning*. Bristol: Police Press, 2005.
- Gazali, Hatim, dan Abd Malik. "Pesantren and the Freedom of Thinking: Study of Ma'had Aly Pesantren Sukorejo Situbondo, East Java, Indonesia." *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies* 47, no. 2 (20 Desember 2009): 295–316.
- Gunawan, Ary H. *Administrasi sekolah: (administrasi pendidikan mikro)*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1996.
- Hadziq, Abdulloh, dan Umi Kultsum. "Improving the Quality of Pesantren through Quality Management Santri at the Pesantren Al-Iman Bulus."

Santri: Journal of Pesantren and Fiqh Sosial 2, no. 1 (30 Juni 2021): 35–48.

Harrison, Roger, dan Herb Stokes. *Diagnosing Organizational Culture Instrument*. 1st edition. San Francisco, CA: Pfeiffer, 1992.

Haryanto, Sugeng. *Persepsi santri terhadap perilaku kepemimpinan kiai di pondok pesantren: studi interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri, Pasuruan*. Cetakan pertama. Seri disertasi. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012.

Hidayati, Titiek Rohanah. "Bureau-corporate pesantren and the challenge of implementation." *Bureau-corporate pesantren and the challenge of implementation*, 15 Agustus 2018.

Hoy, Wayne, dan Cecil Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 9th edition. New York: McGraw Hill, 2012.

Idam Mustofa. Pendidikan Nilai Di Pesantren (Studi tentang Internalisasi Pancajawa di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo). Disertasi. Pascasarjana UIN Sunan Ampel Suarabaya. 2019.

Imam, Mashur, dan Abdullah. "Service Quality dalam Membangun Competitive Advantage di Pondok Pesantren Nurul Jadid." *Nusantara Journal of Islamic Studies* 3, no. 2 (20 September 2022): 167–86.

Firmansyah, Choiron, Ubaidillah Ubaidillah, and Busriyanti Busriyanti. "The Influence Of Spiritual Well-Being On Social Interaction And Attitudes Of Tasammuh Students In Islamic Boarding Schools." *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIETY AND HUMANITY*. Vol. 1. No. 1. 2023. Istikhoroh, Siti, dan Mutiara Rachma Ardiani. "Creating A Competitive Advantage For Universities Through Knowledge-Based Strategic Assets Management." Dalam *KnE Social Sciences*, 210–18, 2022.

Ivancevich M. John, Konopaske Robert, and Matteson T. Michael., *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Jason Leonard A., & Glenwick, Davids S. 2016. *Handbook of Methodological Approaches to Community based Research*. New York: Oxford University Press

Johannessen, Jon-Arild, dan Bjørn Olsen. "Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training." *International Journal of Information Management* 23, no. 4 (1 Agustus 2003):

Juandi, Wawan, dan Abu Yasid. "Discourse of Islamic Jurisprudence in Indonesian Ma'had Aly between Taqlidy and Manhajy." *JOURNAL OF INDONESIAN*

ISLAM 10, no. 1 (18 Juni 2016): 139–58.

Katni, dan Saputro Anip Dwi. "The Role Of Habitus In Developing Intellectual Capital Student At Ma'had Aly Al Furqon, Ponorogo." *Muaddib : Studi Kependidikan dan Keislaman* 7, no. 2 (28 Desember 2017): 155–74.

Krugman, Paul. "Competitiveness: a dangerous obsession." *Foreign Aff.* 73 (1994): 28..

Kuncoro,, Mudrajad. *Ekonomika Industri Indonesia Menuju Negara Industri Baru 2030?* Yogyakarta: ANDI, 2007.

Lertputtarak, S. & Supitchayangkool, S. 2014. *Factors Influencing Alumni Donations*. International Journal of Business and Management, Vol 9 No. 3: 170—178.

Lincoln. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication. 1995.

M.Syadeli Hanafi. 2018. *Budaya Pesantren Salafi (Studi Ketahanan Pesantren Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Maimun, Miftachul Huda, dan Muhammad. "Strategies for Building A Competitive and Excellent Islamic Educational Institution." *POTENSLA: Jurnal Kependidikan Islam* 8, no. 2 (4 Januari 2023): 137–53.

Maimunah, Iffat, Miftahul Huda, Arina Haque, dan Zubaidah Zubaidah. "Islamic Boarding School at University: A Strong Pathway for Integrating Religion and Science." *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 8, no. 1 (12 Desember 2021).

Mainardes, Emerson, João J. Ferreira, dan Gérson Tontini. "Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model." *Int. J. of Management in Education* 5 (1 Januari 2011): 145–68.

Maknunah, Aluk, dan Abdul Muis. "Implementation of Islamic Religious Education Learning in an Independent Curriculum Perspective." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 7, no. 2 (12 April 2023): 1–13.

Manja, W. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Malang: Elang

Mas, 2007.Mardhiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*. Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2010.

Marjuni, dan Fuad Raya Moch Khafidz. "Liberal Thinking in Salaf Pesantren, is it Possible? (Freedom Of Thought The Santri Ma'had Aly Sukorejo, Situbondo)." *Jurnal Tatsqif* 19, no. 2 (14 Desember 2021): 175–91.

- Marjuni, dan Moch. Khafidz Raya. "Liberal Thinking In Salaf Pesantren, Is It Possible? (Freedom Of Thought The Santri Ma'had Aly Sukorejo, Situbondo)." *Jurnal Tatsqif* 19 (14 Desember 2021): 175–91.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Dari Haramain ke Nusantara; Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*. Jakarta: Kencana. 2006.
- Masdar, Umaruddin . 2005. *Gus Dur, Pecinta Ulama Sepanjang Zaman, Pembela Minoritas Etnis Keagamaan*. Yogyakarta: KLIK R
- Mastuhu. *Dinamika Sistem pendidikan Pesantren Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS. 1994.
- Masyhud, Sulthon dan Khusnur Ridho. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka. 2003.
- Mazzarol, Tim, dan Geoffrey Norman Soutar. "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model." *International Journal of Educational Management* 13, no. 6 (1999): 287.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M.. *Qualitatif Analysis*, Terj. Rohidi, R. T. Jakarta: UI-Press. 1992.
- MM. Arif. *Pesantren salaf dan perubahan sosial (Studi dua pesantren salaf di Nganjuk*. Disertasi. IAIN Sunan Ampel Surabaya. 2011.
- Mochammad Muclis Sholichin.. *Kebertahanan Pesantren Salaf di Tengah Arus Modernisasi Pendidikan: Fenomena Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan, Guluk-Guluk, Sumenep*". Disertasi IAIN Sunan Ampel Surabaya. 2011
- Moingeon, Bertrand, dan Amy Edmondson, ed. *Organizational Learning and Competitive Advantage*. 1st edition. London ; Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 1996.
- Moleong, J.L. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Moore, Edward H. *School PR Research Primer*. US: NSPRA, 2008.
- Morrill, Richard L. *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Rowman & Littlefield Publishers, 2010.
- Mubakid "Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang." Diakses 22 Desember 2022.
- Muhaimin. 2013. *Pendidikan dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta; Rajawali Press.

- Muhamad Matin Shopwan Amarullah. 2020. Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah. *DIRASAH*. Volume 3, Number 2, Agustus 2020; 1-12
- Muhtarom H.M. *Pondok Tradisional di Era Globalisasi; Kasus Reproduksi Ulama Di Kabupaten Jawa Tengah*. Disertasi, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2004.'
- Muis, A. (2020). *Penguatan Manajemen dan Kepemimpinan Pesantren dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Alternatif Ideal*. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 2 (2), Article 2.
- Munadi, Muhammad. "Systematizing Internationalization Policy of Higher Education in State Islamic Universities." *International Journal of Higher Education* 9, no. 6 (2020): 96–106.
- Munawara, Andre Noevi Rahmanto, dan Ignatius Agung Satyawan. "Challenges and Opportunities for Mahasantri Da'wah Through Social Media." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 7, no. 4 (31 Mei 2020): 355–63.
- Munir, Ahmad Sufyan, Februarina Risky, Vina Rohmatul Ummah, dan Zakiyah Arifa. "Pengembangan kader ulama dan kontribusinya dalam masyarakat melalui program kajian kitab kuning di era revolusi industri 4.0." *Jurnal Lisanuna* 9, no. 1 (2019): 78–91.
- Musahadi. "Dinamika Kajian Hukum Islam Pesantren, Studi Tentang Elemen Liberal di Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo." Desertasi, IAIN Semarang, 2012.
- Musyarofah. "Internalisasi Pesan Multikultural Pada Organisasi Pesantren Putri Stain Jember." *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)* 1, no. 2 (2016): 181–202.
- Nurmayani, Mrs. "Implementasi kurikulum dalam meningkatkan mutu lulusan di pesantren ar-raudlatul hasanah Medan Sumatera Utara." Doctoral, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018.
- Nye, Joseph S. "Public Diplomacy and Soft Power." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (2008): 94–109.
- Ouchi, William G., dan Alan L. Wilkins. "Organizational Culture." *Annual Review of Sociology* 11, no. 1 (1985): 457–83.
- Panda, Swati, Satyendra C. Pandey, Andrea Bennett, dan Xiaoguang Tian. "University brand image as competitive advantage: a two-country study." *International Journal of Educational Management* 33, no. 2 (1 Januari 2019): 234–51.

Pereira Filho, Evadio, Miguel Eduardo Moreno Añez, Danilo Cortez Gomes, Marcel Lima Ribeiro Dant, Evadio Pereira Filho, Miguel Eduardo Moreno Añez,

Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. New Ed edition. New York, NY: FREE PRESS, 2004.

Rodliyah, Siti. "Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan Dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas Dan Bermoral." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (16 Juli 2019): 169–82.

Rosidin, Didin Nurul. "Pesantren And Modernity In Indonesia: Ma'had Aly Of Kuningan." *HUNafa: Jurnal Studia Islamika* 9, no. 2 (15 Desember 2012):

Rozi, Fathor. "Variations in Learning Methods; Upaya Dalam Mencetak Pakar Fiqh Melalui Pengembangan Pembelajaran Kitab Kuning Di Ma'had Aly." *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman* 9.1 (2021): 81-98.

Rozi, M. Asep Fathur. "Implementation of Prophetic Education in Islamic Boarding School (Pesantren)." *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam (e-Journal)* 6, no. 1 (9 Juni 2018): 140–61.

Saridjo, Marwan. *Pendidikan Islam dari Masa ke Masa: Tinjauan kebijakan publik terhadap pendidikan islam di indonesia*. Jakarta, 2010.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.

Schuler, Randall S., dan Ian C. MacMillan. "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices." *Human Resource Management* 23, no. 3 (1984): 241–55.

Schuman, Sandy, ed. *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. USA: Jossey Bass, 2006.

Seftiani, Rizka Dwi, Siti Dieny Hafshoh, dan Irawan Irawan. "Perencanaan Strategik Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran Bandung." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (19 Juli 2018): 173–93.

Sheldon, S.B, dan J.L Epstein. "Getting student to school : Using family and community involvement to reduce chronic abstenteeism." *The School Community Journal*, 2001.

Siudek, Tomasz, dan Aldona Zawojka. "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research." *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia* 13 (1 April 2014): 91–108.

- SOEBAHAR, Abd Halim. "Kebijakan pendidikan Islam dari ordonansi guru sampai UU sisdiknas." RajaGrafindo Persada, 2013.
- Spencer, Lyle M., dan Signe M. Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: Jhon Wiley & Sons, 1993.
- Stonehouse, George, dan Brian Snowdon. "Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness." *Journal of Management Inquiry* 16, no. 3 (1 September 2007): 256–73.
- Suarez-Orozco, Marcelo, dan Desiree B. Qin-Hilliard. *Globalization: Culture and Education in the New Millennium*. USA: University of California Press, 2004.
- Sulaiman, Rusydi. "Pendidikan Pondok Pesantren: Institusionalisasi Kelembagaan Pendidikan Pesantren." *Anil Islam: Jurnal Kebudayaan dan Ilmu Keislaman* 9, no. 1 (2016): 148–74.
- Sulthon, Mohammad. "Kepemimpinan dan keterampilan manajerial kyai dalam mengelola perguruan tinggi agama Islam (studi multisitus pada STAI Ma'had Aly al-Hikam Malang, STAI Raden Rahmat Malang, dan STAI Nahdlatul Ulama' Malang)." Doctoral, Universitas Negeri Malang, 2016.
- Sumanto. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kyai Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Salafiyah Menjadi Khalafiyah di Propinsi Jambi*. Disertasi, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi. 2018.
- Susanto, Arnis Budi. "Model of Private Higher Education Competitive Advantage Strategy." Shinjuku Washington Hotel, Tokyo, Japan, 2016.
- Syarifuddin. *Manajemen Mutu*. Yogyakarta: UGM Press, 2002.
- Syuku, Fatah, Abdul Wahib, dan Mahfud Junaedi. "Islamic Higher Education and Human Capital Development." Dalam *ACHITS 2019: Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30-31 July 2019, Surabaya, Indonesia*, disunting oleh Eddy Yunus, Bachrul Amiq, Meithiana Indasari, dan Daniel Susilo. European Alliance for Innovation, t.t.amic Higher Education and Human Capital Development (The Study of Ma'had Aly As Education Training for 'Ulama'), 2019.
- Tuala, Riyuzen Praja. "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah /Madrasah. (Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri I (MAN Model) Bandar Lampung)." Desertasi, UIN Raden Intan Lampung, 2017.
- Tupamahu, Maria Katje. "Covid-19 vs Social Protection Case Study of Declining Competitiveness, Information & Communication Technology Adoption in

- Indonesia.” *International Journal of Artificial Intelligence Research* 6, no. 1.1 (23 November 2022).
- Wafa, Ali. “Kontestasi Ma’had Aly antara Kualitas dan Formalitas.” *MANAGIERE: Journal of Islamic Educational Management* 1, no. 1 (17 April 2022): 86–108.
- Wahid, Abdurrahman. “Pendidikan di Indonesia Antara Elitisme dan Populisme dalam.” Dalam *Quo Vadis Pendidikan Islam; Pembacaan realitas pendidikan Islam, sosial dan keagamaan*, disunting oleh Mudjia Rahardo. Malang: UIN Malang Press, 2006.
- Wahid, Abdurrahman. Pesantren sebagai Subkultur. Dalam Rahardjo, M. Dawam (Ed.), *Pesantren dan Pembaruan*. Jakarta: LP3ES, 1995.
- Wahid, Marzuki, (ed.). 1999. *Pesantren Masa Depan*. Bandung: Pustaka Indah
- Wahyuni, Sri, dan Supriyono. “The Role of Principal in Improving Competitive Advantage of Early Childhood Education Institution.” *Journal of Nonformal Education* 4, no. 1 (27 Februari 2018): 1–12.
- Wajdi, Firdaus, dan Rihlah Nur Aulia. “Ma’had ’Aly and the Challenge of Modernizing Islamic Education in Indonesia.” *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 3, no. 2 (22 Juli 2019): 173–90.
- Wajdi, Muh Barid Nizarudin, Maya Puspita Dewi, dan Muhammad Irfanudin Kurniawan. “The Future of Pesantren as Islamic Education.” *EDUCATIO : Journal of Education* 7, no. 2 (30 Agustus 2022): 115–20.
- Yasid, Abu. *Membangun Islam Tengah*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzaki. *Studi situs: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2008.
- Zain, Hefni. “Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2013): 108–24.
- Zimek, Manfred. *Pesantren dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.