

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
MA'HAD ALY AL MUHSIN KRAPYAK WETAN
BANTUL YOGYAKARTA**

Tesis



Diajukan oleh

Abd Jalil

NIM :141102542

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA JOGJAKARTA

2016

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
MA'HAD ALY AL MUHSIN KRAPYAK WETAN BANTUL
YOGYAKARTA

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

Abd Jalil

NIM :141102542

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA JOGJAKARTA

2016

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

MA'HAD ALY AL MUHSIN KRAPYAK WETAN BANTUL

YOGYAKARTA

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 18 November 2016

(Abd Jalil)

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Al hamdulillah, dengan rahmat Allah SWT tesis yang berjudul “ STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MA’HAD ALY AL MUHSIN KRAPYAK WETAN BANTUL YOGYAKARTA” telah dapat penyusun selesaikan. Shalawat dan salam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, shahabat, para pengikut dan seluruh umatNya.

Tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penyusun sampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Bayu Sutikno, SE.,MSM., Ph.D dan Ibu Dra. Sulastiningsih, M.Si selaku pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan
2. Bapak Prof.Dr. Abdul Halim,M.B.A.,Akt. sebagi Direktur Program Pasca Sarjana
3. Ibu Nur Widiastutu, SE, M.Si dan Ibu Dra,Priyastiwi, M.Si, Ak.CA. yang telah memberikan motivasi selama studi sehingga dapat menyelesaikan studi
4. Bapak Dr. Muh. Suud yang telah memberikan motivasi dan dukungan selama studi.
5. Segenap Staf Pengajar selama perkuliahan di program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah banyak memberikan banyak ilmu

6. Segenap karyawan STIE Widya Wiwaha yang banyak membantu perkuliahan dan pembuatan tesis
7. KH.Drs. Muhadi Zainuddin, Lc. MA selaku pengasuh pondok pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin
8. Badan Pengelola Pondok Pesantren Al Muhsin yang bersedia memberikan data selama penelitian
9. Istri penyusun Muhlishotul Anisati yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi selama menempuh studi
10. Ibu kandung penyusun Rasifah yang selalu sendo'akan penyusun sehingga dapat menyelesaikan studi
11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan selama menempuh studi dan penulisan tesis ini.

Semoga bimbingan dan bantuan yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Akhirnya penyusun berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi diri penyusun dan bagi pembacanya. Amin.

Yogyakarta, 20 November 2016

Abd Jalil

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MA'HAD ALY AL MUHSIN KRAPYAK WETAN BANTUL YOGYAKARTA

Abstrak

Ma'had aly adalah perguruan tinggi keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) berbasis kitab kuning yang diselenggarakan oleh pondok Sejak awal tahun 1980-an kyai sepuh NU yang alim banyak yang wafat, sementara generasi baru yang siap menggantikan posisi keagamaan dan kemasyarakatan belum juga muncul. Pada saat yang sama masyarakat berkembang begitu cepat dan tantangan yang harus dihadapi generasi baru juga semakin kompleks. Situasi demikian menimbulkan keperhatian yang mendalam bagi kalangan ulama'' NU dan pesantren. Pada akhirnya didirikan ma'had aly yang pertama kali di Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Situbondo Jawa Timur dengan program *takhasus fiqh* dan *ushul fiqh* (*Fiqh wa ushuluhu*).

Ma'had Aly Al Muhsin merupakan bentuk lembaga yang tranformatif dan alternatif sebagai lembaga penyempurna bagi proses pendidikan mahasiswa, terutama dalam aspek mental spiritual yang kurang tersentuh oleh lembaga formal. Sistem pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin merupakan gabungan sistem klasik atau tradisional dan sistem modern, tetap mempertahankan kajian kitab klasik (kitab kuning) dan memasukkan kurikulum pendukung dengan kitab modern. Dalam perjalanan Ma'had Aly Pesantren Al Muhsin mengalami pasang surut disebabkan berbagai hambatan

Peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin mutlak dibutuhkan dalam pelaksanaan pendidikan. lemahnya perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan merupakan faktor utama yang dapat menghambat kemajuan bahkan dianggap penyebab kegagalan, oleh karena itu penyusun tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul Yogyakarta. Formulasi strategi yang ditempuh adalah analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dengan tetap memperhatikan visi dan misi Ma'had Aly Al Muhsin dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan kemajuan pendidikan ma'had aly

Hasil penelitian menunjukkan Ma'had Aly Al Muhsin berada pada kuadran I dilihat dari analisis SWOT 4-K. Dapat dilihat nilai perbandingan antara kekuatan dan kelemahan sangatlah tipis yaitu 0,45 Ma'had Aly Al Muhsin tetap harus waspada karena kelemahan cukup besar walaupun dibawah kekuatan yang dimiliki Ma'had Aly Al Muhsin. Dilihat dari faktor eksternal dimana berbandingan antar peluang dan ancaman selisih 0,65 maka ma'had aly harus mampu mengatasi ancaman dan pandai dalam memanfaatkan peluang demi Ma'had Aly Al Muhsin

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Pertanyaan Penelitian.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Strategi.....	16
C. Pengertian Mutu.....	29
D. Pendidikan	34
E. Krangka Pemikiran	60

BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Subyek Penelitian	64
B. Sifat Penelitian	64
C. Teknik Pengumpulan Data	65
D. Metode Analisis Data	68
E. Proses Analisis Data	69
F. Analisis SWOT- 4 K	69
G. Analisis SWOT- K.....	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
A. Profi Pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin.....	74
B. Tujuan Pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin	76
C. Ma'had Aly	77
D. Ma'had Aly Al Muhsin	82
E. Analisis Lingkungan.....	88
F. Strategi Ma'had Aly Al Muhsin	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu lembaga yang berperan aktif dalam pendidikan bangsa Indonesia adalah pondok pesantren yang menyebar di seluruh kawasan Indonesia. Peran pesantren tidak bisa dipungkiri karena pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Pesantren telah ada sebelum ada Taman Siswa dan lembaga pendidikan formal klasikal. Pesantren dari masa-kemasa terus mengalami perubahan, meskipun intensitas dan bentuknya tidaklah sama antara satu dengan yang lain. Perubahan itu dalam realitasnya berdampak jauh bagi keberadaan, peran, dan pencapaian tujuan pesantren, serta pandangan masyarakat luas terhadap lembaga pendidikan di pesantren. Perubahan pada pesantren tersebut lebih rumit lagi karena tidak bisa digeneralisasi, sebab pesantren dengan berbagai cara dan sistem pengelolaannya berbeda satu dengan yang lain.

Pondok pesantren mempunyai peranan yang besar dalam pendidikan Indonesia terutama pendidikan Islam. Pondok pesantren sebagai basis pendidikan Islam merupakan balai pendidikan tertua di Indonesia, karena sejalan dengan perjalanan Islam di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan telah berdirinya pondok pesantren sejak abad ke -15, seperti Pesantren Glagah Arum yang didirikan oleh Raden Fatah pada tahun 1476 dan beberapa pondok pesantren yang didirikan oleh para wali, seperti Pesantren Malik Ibrahim di Gresik, Pesantren Sunan Bonang di Tuban dan Pesantren Sunan Ampel di Surabaya (Nahrawi, 2008:1).

Pendidikan adalah faktor yang menentukan masa depan bangsa. Kemajuan dan daya saing bangsa di era globalisasi juga tergantung pada pengelolaan pendidikan. Pendidikan pesantren yang merupakan jenis pendidikan khas Indonesia tidak diragukan lagi selama berabad-abad, memberikan andil dan peranannya dalam mencerdaskan bangsa. Pesantren dengan corak dan ciri khasnya telah berjasa melahirkan generasi terdidik umat Islam di berbagai pelosok tanah air (Ali, 2013: 3-4).

Dibandingkan dengan pendidikan lain, pesantren memiliki keunikan sebagai lembaga pengembangan ilmu-ilmu ke-Islaman dan kaderisasi ulama''. Ciri khas pendidikan pesantren adalah: *Pertama* karena pengajaran pesantren sangat menekankan pada disiplin keilmuan Islam secara tuntas yang berbasis pada sumber kitab kuning. Santri sebagai calon ulama'' dituntut memiliki kedisiplinan tinggi dalam *ngudi kaweruh* (menuntut ilmu) di pesantren sehingga benar-benar menguasai. *Kedua* pesantren sebagai penanaman akhlak atau prilaku (pendidikan karakter) yang sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan oleh Islam. *Ketiga* pendalaman dan penghayatan keagamaan yang hidup sepanjang waktu di pesantren menjadi kekuatan penting untuk mendidik santri insan muslim yang sebenarnya. Keteladanan hidup kyai dan pimpinan pesantren juga memperkuat pembinaan spiritualitas santri menjadi begitu intensif (Ali, 2013: 11).

Jauh sebelum kemerdekaan, pesantren telah menjadi sistem pendidikan nusantara. Hampir di seluruh plosok nusantara, khususnya di pusat-pusat kerajaan Islam telah terdapat sistem pendidikan pesantren walaupun menggunakan nama

berbeda, seperti *Meunasah* di Aceh, *Surau* di Minangkabau dan pesantren di Jawa (Departemen Agama RI, 2003: 3-4).

Secara umum pesantren dapat di klasifikasikan menjadi dua, yakni pesantren *salaf* atau tradisional dan pesantren *khalaf* atau modern. Sebuah pesantren disebut *salaf* apabila dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan pola klasik atau lama yaitu pengajian kitab kuning dan metode pembelajaran tradisional (belum dikombinasikan dengan pola pendidikan modern) seperti pesantren Al falah Ploso Kediri. Sedangkan pesantren *khalaf* atau modern adalah pesantren yang melestarikan unsur-unsur utama pesantren, juga memasukkan unsur-unsur modern yang ditandai sistem klasikal atau sekolah dan memasukkan materi-materi ilmu umum dalam muatan kurikulumnya seperti Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Darus Salam Gontor Ponorogo yang telah memiliki beberapa cabang di berbagai kota (Departemen Agama RI, 2003: 8).

Stigma buruk akan manajemen pondok pesantren di negeri ini nampaknya belum lenyap. Jeleknya manajemen pondok pesantren menyebabkan institusi pendidikan nonformal ini dianggap sebagai lembaga pendidikan yang tetap melanggengkan status qua-nya sebagai institusi pendidikan yang tradisional, konservatif, dan terbelakang. Anehnya institusi pendidikan ini tetap diminati masyarakat dan tetap eksis dari tahun ke tahun.

Pondok pesantren yang keberadaannya memiliki sifat sederhana, penuh keikhlasan dan tawadhu' pada kyai, jarang memiliki program jangka panjang yang berkesinambungan, serta pengelolaan bersifat lokal, sehingga ketika figurnya sudah tidak ada maka kondisi pesantren menjadi mrosot dan ditinggalkan oleh

santrinya. Melihat kondisi tersebut maka kiranya ada suatu terobosan yang tepat dan mampu menghubungkan dua sistem institusi yang saling mendukung yaitu perguruan tinggi pondok pesantren atau ma'had aly dan pondok pesantren, sehingga walaupun pesantren kehilangan figur kyai peroses belajar atau mengaji para santri tetap berjalan, sebagai contoh Pesantren Tebuireng Jombang. Oleh sebab itu Pondok Pesantren Al Muhsin menjawab tantangan tersebut dengan mendirikan pendidikan ma'had aly.

Pondok pesantren dari masa kemasa menghadapi tantangan yang berat, pondok pesantren yang mempertahankan tradisi harus mengalami dialektika yang serius, yg akhirnya pesantren mulai mendirikan sekolah umum, madrasah dan perguruan tinggi formal, juga telah berdiri dan telah berlangsung penyelenggaraan pendidikan ma'had aly (Aly,2011: 68).

Pesantren *salaf* yang masih mempertahankan ciri khasnya dalam konsentrasi keilmuannya masih banyak diminati misal pesantren Darul Falah Bangsri Jepara Jawa Tengah dengan mengembangkan metode *Amtsilati* (metode cepat bisa baca kitab gundul atau kitab kuning) kini santrinya semakin banyak baik santri dari Jawa, Sumatera, Madura, Kalimantan bahkan ada santrinya yang datang dari negara tetangga Malaysia, Brunai Darus Salam dll. Begitu juga ada pesantren yang dulunya merupakan pesantren *salaf* kemudian mengembangkan diri menjadi pesantren modern seperti pesantren Tebuireng Jombang, pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang, pesantren Tegalrejo API (Asrama Pendidikan Islam) Magelang, Pesantren Aly Maksun Kranyak Yogyakarta dll. Pesantren *salaf* yang mempertahankan konsentrari keilmuannya seperti pesantren

Al Qur'an *Yanbu'a* Kudus didirikan Syaikhuna Arwani Amin diteruskan oleh kedua putranya K.H.Ulil Albab dan K.H. Ulin Nuha pesantren ini mengkonstasikan pendidikan menghafal Al Qur'an yang terdiri atas pesantren anak, pesantren remaja dan pesantren dewasa. mereka calon penghafal 30 juz Al Qur'an. Ada pesantren yang konsentrasi pada *usul fikih* dan fikih semisal Pesantren Salafiyah Sutobondo termasuk Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin dll.

Sebutan ma'had aly selama ini di identifikasi kepada pondok pesantren, karena ma'had aly lahir dari pencarian bentuk kajian keIslaman yang ideal di pesantren. Dilihat dari sejarahnya, ma'had aly lahir dari kegelisahan atas gejala semakin langkanya ulama''. Sejak awal tahun 1980 an kyai sepuh NU yang alim banyak yang wafat, sementara generasi baru yang siap menggantikan posisi keagamaan dan kemasyarakatan belum juga muncul. Pada saat yang sama masyarakat berkembang begitu cepat dan tantangan yang harus dihadapi generasi baru juga semakin kompleks. Situasi demikian menimbulkan keperihatinan yang mendalam bagi kalangan ulama'' NU dan pesantren pada akhirnya didirikan ma'had aly yang pertama kali di Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Situbondo Jawa Timur dengan program *takhassus fiqh* dan *ushul fiqh* (*Fiqh wa ushuluhu*)(Ali, 2013: 12).

Ma'had aly di dipesantren wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta hanya ada tiga yaitu, Ma'had Aly Al Munawwir Krapyak, Ma'had Aly Wahid Hasyim dan Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul. Minimnya ma'had aly di

Indonesia pada umumnya dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada khususnya disebabkan berbagai hal:

1. Beberapa ma'had aly kelulusannya tidak bisa melanjutkan ke jenjang lebih tinggi (Strata 2) belum mendapatkan izin pendirian dan pengakuan pemerintah.
2. Calon mahasantri yang minim serta tenaga pengajar yang belum siap mengajarkan kitab kuning tingkat tinggi. Kitab kuning merupakan kitab-kitab keagamaan Islam menggunakan huruf arab (*hijaiyah*) yang dihasilkan oleh para ulama'' dan pemikir Islam pada masa lampau khususnya berasal dari Timur Tengah atau kitab keagamaan berbahasa arab, melayu, jawa atau bahasa lokal dengan menggunakan aksara arab (*hijaiyah*). Penyebutan kitab kuning karena kitab dari timur tengah pada khususnya dan pada umumnya di negara Islam di cetak pada kertas berwarna khas yaitu kekuning-kuningan (Azra, 2012: 143).
3. Calon mahasantri Ma'had Aly Al Muhsin khususnya harus sudah menguasai kitab kuning, sementara tidak semua santri baru yang masuk ke Pesantren Al Muhsin sudah bisa membaca kitab kuning. Data santri baru ada 56 santri yang diterima di ma'had aly 31 yang sisanya 25 diterima dikelas *idadi* (persiapan) pada tahun akademik 2016-2017.
4. Masih banyak pesantren belum memahami manajemen pengelolaan ma'had aly, sehingga penerapan manajemen disamakan dengan manajemen pesantren belum terpisahkan.

Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin membawahi beberapa lembaga yaitu: Ma'had Aly Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin, STEBI (Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam) SMK Smart Al Muhsin, Madrasah Tsanawiyah lokasi di Bangunjiwo Kasihan Bantul, Madrasah Ibtidaiyah Al Muhsin I lokasi di Pesantren Al Muhsin, Madrasah Ibtidaiyah Al Muhsin II di Bangunjiwo Kasihan Bantul, RA (*Raudhatul Athfal*), Play Group Genius Kids Al Muhsin, Taman Pendidikan Al Qura'an dan Madrasah Diniyah Al Muhsin.

Ma'had Aly Al Muhsin merupakan bentuk lembaga yang tranformatif dan alternatif sebagai lembaga penyempurna bagi proses pendidikan mahasilwa, terutama dalam aspek mental spiritual yang kurang tersentuh oleh lembaga formal. Sistem pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin merupakan gabungan sistem klasik atau tradisional dan sistem modern, tetap mempertahankan kajian kitab klasik (kitab kuning) dan memasukkan kurikulum pendukung dengan kitab modern. Dalam perjalanan Ma'had Aly Pesantren Al Muhsin mengalami pasang surut dalam perjalanannya disebabkan berbagai hambatan.

Manajemen yang baik sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan mutlak dibutuhkan dalam pelaksanaan pendidikan. Lemahnya perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan merupakan faktor utama yang dapat menghambat kemajuan bahkan dianggap penyebab kegagalan. Selama ini pondok pesantren diasumsikan sebagai sebuah lembaga yang lemah akan manajemennya. Majunya beberapa pesantren yang menerapkan manajemen dengan baik belum mampu merubah image tersebut mengingat jumlahnya sangat sedikit dibandingkan jumlah pesantren secara keseluruhan. Umumnya pesantren

yang maju adalah pesantren yang sistem pendidikannya mengadopsi sistem pendidikan modern seperti madrasah dan sekolah bahkan perguruan tinggi yang di dalamnya bergerak sistem manajemen yang baik.

Dalam perjalanan Ma'had Aly Al Muhsin mengalami kemajuan dan kemunduran secara kualitas dan kuantitas santri. Pada tahun 2007 sampai dengan 2009 Ma'had Aly Al Muhsin melakukan kerjasama dengan pihak UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta. Pihak UIN mengirimkan mahasiswanya baik putra maupun putri yang mendapatkan beasiswa dari KEMENAG mondok di Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin berjumlah 40 santri pada tahun 2007, 38 santri pada tahun 2008 dan 35 santri pada tahun 2009 putra putri. Mahasilwa yang dikirim untuk mondok di Al Muhsin merupakan santri berprestasi di pesantrennya mewakili daerahnya untuk kuliah di fakultas Ushuluddin Jurusan Tafsir Hadis dan minimal hafal 10 juz Al Qur'an selama 8 semester. Karena mereka berlatar belakang pendidikan pesantren kemampuan membaca dan memahami kitab kuning cukup mumpuni pada saat itulah Ma'had Aly Al Muhsin mengalami kemajuan yang sebelumnya belum pernah terjadi baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Pada tahun 2010 sampai tahun 2012 pihak UIN Sunan Kali Jaga tidak lagi mengirimkan mahasiswanya ke Al Muhsin sehingga Al Muhsin pada masa itu mengalami kualitas dan kuantitas santri, maka terjadilah penurunan kurikulum yang sebelumnya kurikulum Ma'had aly Al Muhsin menggunakan standar kitab tingkat tinggi seperti *Bidayatul Mujtahid* karya Ibnu Rusyd, kitab *Ar Risalah* karya Imam Syafi'i dll tidak lagi dikaji. Pada tahun 2013 pihak UIN melakukan kerjasama lagi dengan mengirimkan mahasiswanya 17 (santri putra), tahun 2014

mengirimkan 15 santri putra dan 2015 mengirimkan 16 santri putra . Pada tahun akademik 2016-2017 pihak tidak lagi mengirimkan mahasiswanya untuk nyantri di Pondok Pesantren Al Muhsin, mereka diasramakan di pesantren pengelola santri beasiswa. Semenjak tahun 2013 sampai sekarang sedikit ada peningkatan kurikulum tapi tidak signifikan karena masih ada beberapa mata kuliah menggunakan standar kitab tingkat rendah dan menengah hanya beberapa kitab yang memenuhi standar kitab tingkat tinggi seperti *Fiqh Muqaron* (fikih perbandingan) *tafsir ahkam* dll.

Pada akademik 2016 /2017 terjadi pergantian Badan Pengelola semula bagian akademik di jabat putra, bagian kesartrian dijabat putra digantikan dengan putri kontrol kegiatan santri putra hampir tidak berjalan dengan baik dan tertib, masuk kelas sering terlambat dan tingkat kehadiran kuliah rendah padahal ustadz sudah menunggu dikelas. Santri mulai mengalami perubahan beretika dg ustadz yang mana santri seharusnya menunggu kedatangan ustadz bukan logika sebaliknya. Kemunduran santri antara lain dipengaruhi oleh peraturan yang tidak tegas dan kerja Badan Pengelola belum maksimal.

Pemikiran tentang perlunya strategi peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Pondok Pesantren Aji Mahasilswa Al Muhsin dipandang suatu kebutuhan yang mendesak agar ma'had aly tetap bertahan ditengah-tengah persaingan dan globalisasi, serta sebagai landasan untuk perkembangan pada masa akan datang karena ma'had aly merupakan perguruan tinggi kader ulama'' sebagaimana cita-cita pendiri ma'had aly.

Dalam strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin adalah dengan tetap mempertahankan kitab-kitab klasik sebagai kajian utama dan tetap membuka diri atas perkembangan ilmu pengetahuan. Selain itu meningkatkan tenaga pengajar lulusan Strata 2 dan Strata 3 dan lulusan pesantren yang menguasai dalam bidang ilmu keagamaan dan dengan melakukan evaluasi dan analisis SWOT.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Mutu pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin belum sesuai dengan standar Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2015.

C. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Pondok Pesantren Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul Yogyakarta ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memformulasikan strategi yang tepat dalam peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat teoritis dan praktis

A. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan acuan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, terutama di bidang strategi

peningkatan mutu pendidikan pesantren pada umumnya dan ma'had aly pada khususnya.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperdalam teori yang sudah berkembang saat ini, khususnya bidang manajemen pengelolaan dan strategi peningkatan mutu pendidikan ma'had aly (pendidikan tinggi pondok pesantren).
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa kajian konseptual tentang strategi peningkatan mutu pendidikan ma'had aly sebagai bagian dari pola pengelolaan pesantren di Pesantren Al Muhsin.

B. Manfaat Praktis

- a. Memberikan gambaran bahan informasi mengenai manajemen pengelolaan ma'had aly, sebagai bahan perbandingan yang dapat digunakan oleh pemikir, praktisi dan pengamat pesantren.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi KEMENAG terkait dalam melaksanakan dan mengembangkan manajemen ma'had aly sebagai bagian dari pola pengelolaan pesantren.
- c. Memberikan gambaran yang konkrit dan nyata kepada pimpinan dan pengurus pesantren tentang implementasi manajemen Ma'had Aly Al Muhsin sebagai bagian dari pola pengelolaan pesantren. Dengan manajemen yang baik maka dapat dicapai peningkatan mutu ma'had aly.
- d. Sebagai bahan masukan bagi pengelola Ma'had Aly Al Muhsin.

- e. Sebagai bahan pertimbangan atau referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya .

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini sebelumnya akan menguraikan hasil temuan-temuan yang dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana temuan tersebut akan memberi gambaran kegiatan hasil penelitian dan yang akan mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

1. Penelitian mengenai pendidika dipesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin telah dilakukan oleh Yusuf Hamdani tahun 2009 dengan judul "*Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin Di Kranyak Wetan Yogyakarta*" penelitian tersebut berusaha menjawab permasalahan mengenai penerapan manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin. Hasil penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin telah menggunakan aspek manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan akan tetapi belum optimal (Hamdani, 2009: 136).

Sedangkan Nur Efendi dalam penelitian disertasinya dengan judul "*Manajemen Perubahan Di pondok Pesantren Konstruksi Teoritik Dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi Dan Menatap Masa Depan*" penelitian terhadap tiga pesantren yaitu: Pesantren Hidayatul Mubtadiin Ngunut, pondok Pesantren Pangung dan Pondok Pesantren Ma'dinul Ulum ketiga pondok pesantren tersebut berada di

wilayah Tulungagung Jawa Timur. Yang dimaksud dengan perubahan adalah berubah dengan tetap berpegang teguh dengan pada slogan *al-muhafadhatu a'lal qadimish sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah* (melestarikan tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik). Perubahan dalam mengadopsi pendidikan formal, namun tetap tidak menghilangkan tradisi kepesantrenan. Dalam kesimpulann penelitian Pondok Pesantren Hidayatul mubtadiin melakukan perubahan dengan mendirikan cabang-cabang pondok pesantren disamping mendirikan pendidikan formal berbagai jenjang. Adapun perubahan Pondok Pesantren Panggung terinspirasi dengan adanya lembaga pendidikan formal yang meminjam ruang belajar dilokasi pondok. Sedangkan perubahan Pondok Pesantren Ma'dinul Ulum dilakukan dengan mendirikan pendidikan formal tingkat dasar namun belum menginjak kepada pendidikan menengah dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal pendidikan Islam. (Efendi, 2014: 313-314)

2. Tinjauan Pustaka

Sebagai bahan kajian pustaka, *Ma'had aly Profil Pendidikan Tinggi Pondok Pesantren di Indonesia*. Buku tersebut berisi tentang Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 284 tahun 2001 Tentang ma'had aly, Draf Pedoman Penyusunan Statuta ma'had aly, Status Ma'had Aly Pondok pesantren Darus Salam Ciamis Jawa Barat dan Profil Ma'had Aly Al Hikmah, Ma'had Aly Salafiyah Sukorejo Situbondo, Ma'had Ali Mambaul Ulum Denanyar Jombang,

Ma'had Aly Darut Tauhid Arjowinangun Cirebon dan Pondok Pesantren STAIN Malang Jawa Timur (sekarang UIN Sunan Malik Ibrahim).

Nahrawi *Pembaharuan Pendidikan Pesantren* , buku ini membedah pemikiran dan sikap moderat untuk membangun pembaruan di Pondok Pesantren Krapyak Al Munawwir pada saat kepemimpinan K.H.Ali Maksum. Dari berbagai penelitian yang sudah dilakukan oleh para pelaku penelitian, secara garis besar ada tiga klasifikasi penelitian tentang pondok pesantren, yaitu: 1) kepemimpinan di pondok pesantren, 2) pembelajaran di pondok pesantren, dan 3) manajemen pondok pesantren.

Halim et al. (2005,71-72) dalam bukunya *Manajemen Pesantren*, buku ini menjelaskan konsep pengembangan SDM pondok pesantren, menerangkan motivasi SDM dalam perspektif Islam, Administreasi pesantren , Pengembangan manajemen pondok pesantren, dalam bab ini dijabarkan tentang sebuah proses tindakan meliputi, Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*) dan Pengawasan(*Controlling*).

Martin Van Bruinessen dalam bukunya *Kitab Kuning Pesantren Dan Tarekat* membahas tentang kitab-kitab kuning yang dikaji dalam pesantren *salaf* (tradisional) dengan mengklasifikasikan kitab tingkat dasar, menengah dan tinggi. Buku ini menjelaskan perkembangan tarekat di nusantara dan kesinambungan antara tarekat dan pesantren dikarenakan perkembangan tarekat tumbuh dan besar di pesantren dan dikarenakan juga sebagian pemimpin pesantren juga pemimpin tarekat.

B. Strategi

Definisi strategi menurut Chandler (1962:130) adalah “ tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut” Menurut Porter (1985) Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing” Argiris (1985), Mintzbert (1997), Steiner dan Miner (1977) Strategi merupakan respon terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi (Rangkuti, 2015: 4).

Strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat yang dinyatakan dengan suatu urutan jika-maka (If-then). Pelaksanaan strategis dimulai dengan mendidik dan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya (Sagala, 2013: 141).

1) . Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah usaha manajemen menumbuhkan kekuatan perusahaan untuk mengekplotasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan. Sedangkan komponen pokok manajemen strategik adalah (1) Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman perusahaan (lingkungan eksternal) (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal) (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) visi dan misi perusahaan (Muhammad, 2013:6-7).

Sedangkan menurut Wahyudi (1996:15) menyatakan bahwa definisi manajemen strategi berkembang luas dan setiap penulis membuat definisi yang berbeda. Dari perbedaan definisi pada prinsipnya sama yaitu mereka menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, penerapan dan pengawasan. Definisi manajemen strategi menurut Wahyudi adalah “suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*Formulating*) penerapan (*Implementating*) dan evaluasi (*Evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang” Dari definisi diatas terdapat dua hal yang dapat disimpulkan yaitu

1. Manajemen strategi terdiri atas tiga proses: (Wahyudi, 1996:15-16)
 - a) Pembuatan strategi yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk di adopsi.
 - b) Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran oprasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c) Evaluasi/kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasill-hasill dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategi, mengfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan

produk/operasional sebuah bisnis. Karena ia mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis (Wahyudi, 1996:16).

2) . Perencanaan Strategi

Pengertian perencanaan strategi adalah suatu perusahaan yang dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada kemudian melakukan proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi. Tujuan utamanya perencanaan strategi adalah agar perusahaan bisa melihat secara objektif kondisi eksternal dan internal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2015:3).

3) . Formulasi Strategi

Sebagaimana dalam pertanyaan penelitian” Bagaimana formulasi yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan Ma’had Aly Al Muhsin” formulasi strategi yang ditempuh adalah analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dengan tetap memperhatikan visi dan misi Ma’had Aly Al Muhsin dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan kemajuan pendidikan ma’had aly sebagaimana yang diuraikan oleh Muhammad bahwa, komponen pokok manajemen strategi adalah(1) analisis lingkungan eksternal:(2) analisis profil

perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan (3) strategi bisnis yang diperlukan (4) visi-misi perusahaan hubungan antara lingkungan bisnis dengan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (Muhammad, 2013: 7).

Sampai dengan saat ini tidak berlebihan jika dikatakan bahwa SWOT dengan berbagai variasinya adalah salah satu alat analisis paling populer digunakan dalam manajemen strategik (MS). Analisis SWOT memiliki banyak variasi setidaknya dikenal ada empat macam : SWOT klasik, SWOT empat kuadran, SWOT delapan kuadran dan SWOT dua puluh empat kuadran (Muhammad, 2013:171-172).

Penelitian ini hanya menggunakan SWOT klasik (SWOT-K) dan SWOT kuadran empat karena kesederhanaan penggunaan analisis tersebut sebagaimana disampaikan oleh Muhammad (Muhammad, 2013: 172).

Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Analisis SWOT menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Analisis lingkungan terdiri dari dua unsur yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politik, ekonomi, dan teknologi, serta kecenderungan yang berpengaruh pada organisasi. Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan

berusaha mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu maupun anggaran. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Untuk memperoleh mutu dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST(menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman)

Gambar 2.1
Skema Matriks SWOT-K

Lingkungan	Kekuatan	Kelemahan
Lingkungan	Strategi S-O	Strategi W-O
Peluang	Strategi S-T	Strategi W-T
Ancaman		

Sumber: Suwarsono Muhammad(2013: 175)

Matriks SWOT Empat Kuadran

Dengan penyederhanaan yang tidak berlebihan, matriks SWOT Empat Kuadran (SWOT-4K) pada dasarnya menggunakan prinsip-prinsip serupa dengan matriks TOWS Klasik (TOWS-K). Pada mulanya matriks SWOT-4K juga dimulai

dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh satu perusahaan tertentu. Barulah kemudian pada tahapan berikutnya diikuti dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi perusahaan dalam salah satu dari empat kuadran yang ada.

Hanya saja, matriks SWOT- 4K sedikit lebih kuantitatif dibanding matriks TOWS-K. Setelah daftar indikator dari empat variabel SWOT ditemukan, semua indikator tersebut dihitung nilai tertimbang secara keseluruhan setelah sebelumnya diberikan bobot dan nilai untuk masing-masing indikator. Untuk variabel internal, total nilai kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Demikian pula untuk variabel lingkungan bisnis, total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T). Kombinasi dua nilai akhir tersebutlah yang menjadi penentu posisi perusahaan dalam salah satu empat kuadran yang tersedia, sekaligus sebagai penentu pilihan strategi yang dianggap pas.

Di Indonesia tampaknya matriks SWOT-4K juga sangat dikenal, bahkan mungkin lebih populer dibanding matriks TOWS-K. Sangat banyak perusahaan tidak terkecuali badan usaha milik negara, menggunakan matriks SWOT-4K ketika memformulasikan rancangan strategi bersaingnya. Hal ini bisa terjadi mungkin karena adanya unsur kuantitatif dalam matriks tersebut entah sedikit atau banyak yang setidaknya dapat digunakan untuk mengurangi unsur subyektif perumusannya. Untuk mempertegas unsur kuantitatif tersebut, matriks SWOT-4K sering juga disusun dengan kombinasi alat analisis lain, yakni *Analytical Hierarchical Process* (AHP) untuk menentukan bobot masing-masing indikator.

Di samping tentu saja masih juga karena kesederhanaan dan kemudahannya. Secara sederhana, kerangka konsep matriks SWOT-4K tidak jauh berbeda dengan matriks TOWS-K. Matriks SWOT-4K, pertama, mencoba mencari tahu posisi perusahaan dalam salah satu kuadran yang dimiliki oleh matriks tersebut, dan kedua, merumuskan strategi bersaing yang seharusnya dipilih oleh direktur tersebut berdasar posisi yang dimiliki.

Matriks SWOT-4K, sesuai dengan namanya, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horisontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Separuh sumbu horisontal bernilai positif merupakan simbol kekuatan perusahaan, sedangkan separuh yang lain merupakan sumbu bernilai negatif yang merupakan representasi kelemahan perusahaan. Separuh sumbu vertikal bernilai positif merupakan representasi peluang bisnis, sedangkan separuh lainnya bernilai negatif merupakan simbol ancaman bisnis.

Kuadran I terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang). Kuadran II terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang) dan potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan). Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman). Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman) dan potongan horisontal positif (kekuatan).

Posisi kuadran I diperoleh ketika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan dan di saat yang sama nilai tertimbang

peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman. Dengan kata lain, posisi kuadran I dibentuk oleh dua nilai positif: internal dan eksternal positif. Posisi kuadran II didapat jika nilai tertimbang peluang masih lebih besar dibanding nilai tertimbang ancaman dan di saat yang sama nilai tertimbang kelemahan lebih besar dari pada kekuatan. Posisi di kuadran II dibentuk oleh satu nilai positif dan satu nilai negatif: eksternal positif dan internal negatif.

Posisi kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kelemahan lebih besar dibanding nilai tertimbang kekuatan dan disaat yang sama nilai tertimbang ancaman lebih besar daripada nilai tertimbang peluang. Posisi kuadran III dibentuk oleh dua nilai negatif: internal dan eksternal negatif. Posisi di kuadran IV didapat jika nilai tertimbang ancaman lebih besar dari pada nilai tertimbang peluang dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan masih lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan. Posisi kuadran IV dibentuk oleh satu nilai negatif dan satu nilai positif: eksternal negatif dan internal positif

Perusahaan ketika berada di posisi kuadran I disyogikan menerapkan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan besarnya peluang yang masih tersedia. Direktur harus memanfaatkan keunggulan yg ada untuk bersaing dengan keberhasilan yang telah dibangun untuk semaksimal mungkin mengeksploitasi peluang yang kini masih besar.

Perusahaan yang berada di posisi kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilisasi karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang untuk berkembang.

Perusahaan belum memiliki keunggulan bersaing yang memadai dan oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan kemampuan yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi pada kuadran II ini juga sering disebut dengan strategi konsolidasi. Strategi tersebut serupa (tetapi tidak sama) dengan strategi WO (mini-maksi) pada matriks TOWS-K.

Perusahaan yang berada di posisi kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) yang diperlukan untuk mempertahankan keberadaan ma'had aly. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga sering disebut strategi bertahan (*defensive strategy*). Perusahaan perlu menyetatkan dirinya dengan melakukan efisiensi dan di saat yang sama mencoba melakukan terobosan baru melalui strategi diversifikasi, dengan sisa-sisa kemampuan yang masih tersisa. Oleh karena itu sering juga disebut dengan strategi penyehatan (*turnaround strategy*). Strategi pada kuadran III ini serupa dengan strategi dengan strategi WT (mini-mini) pada matriks TOWS-K. Perusahaan yang berada di posisi kuadran IV disyogikan menggunakan strategi diversifikasi, Strategi pada kuadran IV ini serupa dengan strategi yang dirumuskan pada strategi ST (maksimi) pada matriks TOWS-K (Muhammad, 2013:185-187)

Analisis SWOT atau sering juga disebut dengan TOWS tidak berlebihan jika dikatakan sebagai alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Di belahan dunia yang lain, posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang

dimiliki, kesemua model analisis SWOT memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya.

Pada dasarnya alat analisis SWOT-K bersifat kualitatif. Dalam penyusunannya lebih banyak mengandalkan pada keunggulan, pengalaman, dan intuisi manajemen. Dengan melakukan penyederhanaan yang agak berlebihan, alat analisis tersebut hanya sekadar menuntut manajemen untuk membuat daftar tentang keunggulan dan kelemahan perusahaan yang dipimpinnya dan kemudian menghadapkannya dengan peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi. Dengan "membenturkan" variabel internal dan eksternal tersebut kemudian manajemen diminta untuk mempertimbangkan kemungkinan pilihan strategi bisnis yang mungkin dapat dielaborasi lebih jauh untuk diimplementasikan.

Matriks SWOT-4K juga memiliki tingkat popularitas yang tinggi, tidak kalah dengan matriks TOWS-K. Dilihat dari tingkat kemudahan perumusannya, matriks SWOT-4K masih dapat dikatakan sebagai matriks yang sederhana. Pada dasarnya, penyusunan matriks SWOT-4K juga dimulai dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi. Matriks tersebut terbentuk dengan sedikit sentuhan kuantitatif, yakni memberikan bobot dan nilai untuk masing-masing variabel yang ditemukan yang menjadi dasar perhitungan nilai tertimbang. Posisi perusahaan dalam kuadran ditentukan oleh selisih nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan perusahaan di satu sisi dan selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi.

Posisi perusahaan yang berada di kuadran satu disyogikan menerapkan strategi pertumbuhan. Kuadran dua mengindikasikan perlunya strategi stabilisasi. Sedangkan posisi perusahaan yang berada pada kuadran tiga perlu melakukan strategi penyehatan. Perusahaan yang berada dalam posisi kuadran empat disarankan mengimplementasikan strategi diversifikasi. Pada mulanya matriks SWOT-4K didesain untuk membantu menemukan strategi pada tingkat korporat, yakni perusahaan yang memiliki lebih dari unit usaha strategis. Dalam perkembangannya, matriks tersebut juga digunakan untuk menentukan posisi bisnis dan implikasi strategisnya bagi perusahaan yang hanya memiliki satu unit usaha. Bahkan matriks ini juga digunakan untuk menentukan posisi dan strategi produk atau kombinasi produk (Muhammad, 2013 :193-194)

Menurut Muhammad (2013 : 188-192) Langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk menyusun matriks SWOT-4K adalah sebagai berikut: Pertama, manajemen perlu membuat daftar indikator (butir) dari variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan perusahaan selama lima tahun ke depan. Jumlah indikator antara tiga sampai dengan lima belas. Jika terlalu sedikit tidak mencerminkan variabel yang hendak diukur, jika terlalu banyak menjadikan tidak fokus. Kedua, memberikan bobot pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Perlu dilihat tingkat pentingnya pengaruh langsung dan tidak langsung satu indikator tertentu dibanding indikator yang lain dari kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis pada pencapaian tujuan perusahaan. Proses pengujian yang sama yakni pembandingan satu indikator dengan

indikator yang lain untuk kategori variabel kelemahan perusahaan dan ancaman bisnis dengan melihat besar kecilnya hambatan yang mungkin ditimbulkan. Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori adalah 1 atau 100 persen. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan kepada semua indikator dalam kategori tersebut sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator. Ketiga, manajemen memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen dari semula perlu membedakan apakah pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing variabel bersifat positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan. Penilaian pada masing-masing indikator biasanya memberikan skor 1 sampai 5 untuk kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penilaian diberikan dengan angka negatif dari -1 sampai -5 untuk variabel kelemahan dan ancaman, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja perusahaan. Penilaian boleh juga dengan angka positif, akan tetapi diberlakukan sebagai pengurang ketika menentukan posisi kuadran perusahaan, sekalipun demikian tidak ada keharusan menggunakan skor 1 sampai 5, manajemen dipersilahkan untuk merumuskan sendiri penilaian yang hendak digunakan. Misalnya bisa saja 1 sampai 10.

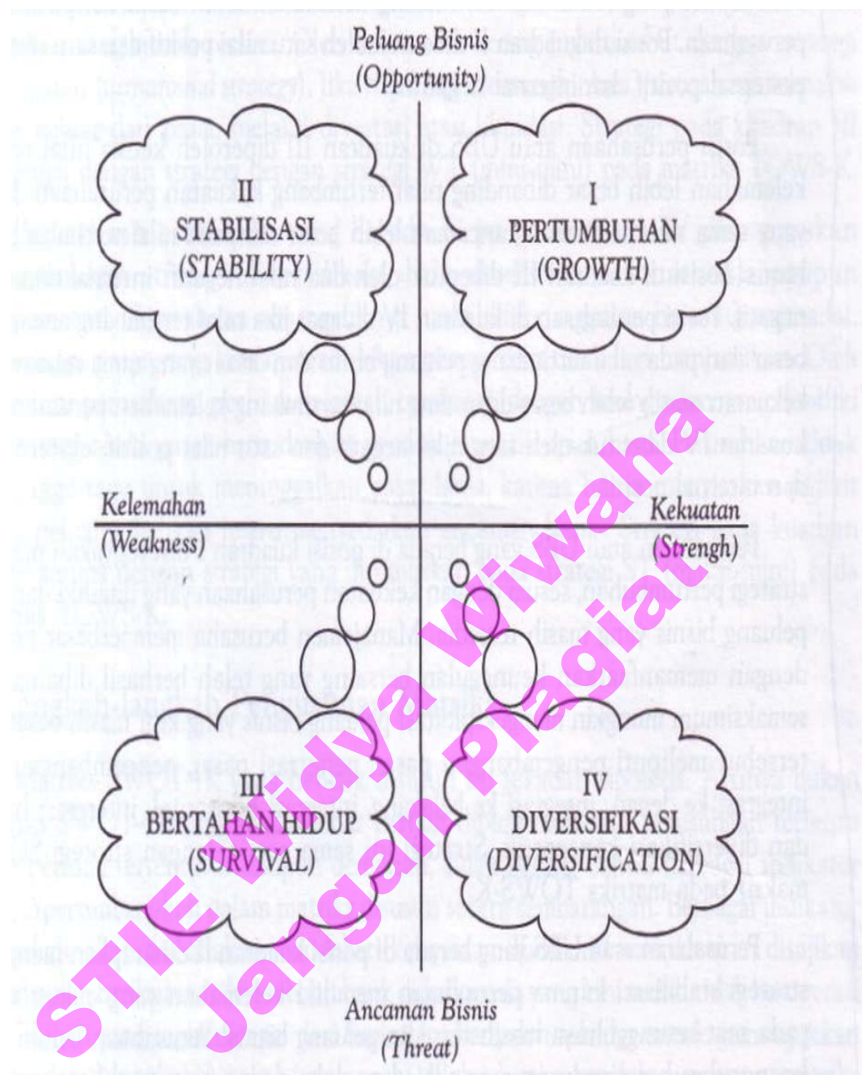
Keempat, manajemen menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator.

Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan.

Langkah kelima merupakan langkah terakhir yaitu, menentukan posisi perusahaan dalam satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT-4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing sebaiknya dilaksanakan oleh manajemen berdasar posisi yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk keperluan tersebut dihitung selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman.

Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi perusahaan dikuadran I dan perusahaan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan, jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman bisnis dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada dikuadran II, oleh karena itu manajemen disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika kedua selisih kedua nilai tersebut, maka posisi perusahaan dikuadran III, oleh karena itu perusahaan disarankan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan seyogyanya mengimplementasikan strategi diversifikasi.

Gambar: 2.2



Muhammad, 2013.185

C. Pengertian Mutu

Mutu (*quality*) adalah keinginan pelanggan yang selama ini paling kurang dikelola, istilah manajemen mutu (*quality management*) jarang digunakan sampai tahu 1980-an, melainkan istilah pengendalian mutu (*quality control*), kemudian kepastian mutu (*quality assurance*) lebih banyak digunakan. (Tunggal, 1998:1)

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Output pendidikan adalah merupakan kinerja yaitu prestasi yang dihasilkan dari proses/perilaku dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

Untuk bisa menghasilkan mutu, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan: *Pertama*, menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah menang” di antara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). *Kedua*, perlunya ditumbuh kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. *Ketiga*, setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. *Keempat*, dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antara unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu.

- 1) Komponen mutu pendidikan ada lima macam. Pertama, siswa meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya. Kedua, guru, meliputi kemampuan profesionalnya, moral kerja (kemampuan personal) dan kerjasama

(kemampuan sosial). Ketiga, kurikulum meliputi relevansi konten(isi) dan oprasionalisasi proses pembelajarannya. Keempat sarana dan prasarananya, meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran. Kelima, masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), yaitu partisifasinya dalam pengembangannya program-program sekolah (Gojali, 2010: 151).

Adapun komponen mutu ma'had aly adalah:

- a. Hasil studi kelayakan
- b. Kurikulum program studi
- c. Pendidik
- d. Tenaga kependidikan
- e. Sarana dan prasarana
- f. Pembiayaan Manajemen akademik (Kemenag. 2015: 9).

Menurut Tjiptono *total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

- (1) fokus pada pelanggan, tujuan utama organisasi adalah untuk memenuhi harapan pelanggan atau melebihi harapannya, baik pelanggan internal maupun eksternal
- (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- (3) pemahaman mengenai struktur pekerjaan
- (4) kebebasan yang terkendali
- (5) Kesatuan tujuan
- (6) Mencari kesalahan dalam sistem

(7) membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*)

(8) pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Josep M. Juran menyatakan, bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi, yaitu perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Ketiga pokok manajemen itulah yang disebut dengan “Trilogi Juran” (Tjiptono, 1995:158-159).

Manajemen mutu terpadu dilingkungan pendidikan, tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung oleh sumber-sumber untuk mewujudkan mutu atau kualitas proses dan hasil yang akan di capai. Dilingkungan organisasi yang kondisinya sehat terdapat berbagai sumber kualitas yg dapat mendukung pengimplementasian TQM secara maksimal.

Kunci keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM adalah *manajemen komitmen*. Apabila manajemen mempunyai dan berpegang teguh komitmennya, kemungkinan besar akan berhasil. Sebaliknya apabila mereka kurang komitmen dipastikan organisasi akan mengalami kegagalan mencapai TQM. Komitmen ini setidaknya menurut Dobbind, meliputi tiga hal, yaitu, waktu, antusias (*enthusiasm*) dan tersedianya sumber-sumber (*resource*) dalam organisasi (Fattah, 2013: 126).

Penerapan *Total Quality Manajement* pada pondok pesantren pada umumnya dan pada Ma’had Aly Al Muhsin bukanlah suatu hal yang dipaksakan, akan tetapi memang sudah menjadi keharusan, jika pesantren tetap ingin membuktikan kualitasnya ditengah-tengah serbuan model-model pendidikan baru, dengan tanpa melepaskan karakteristik khasnya. Hal ini juga sebagai wujud dari statemen yang

tidak asing lagi di kalangan pesantren yaitu mempertahankan tradisi lama yang masih signifikan dan mengambil tradisi baru yang lebih baik (bermanfaat) (*al muhafadzah ala qadim al salih wa al akhdzu bi al jadid al ashlah*).

Selain itu pesantren tidak lagi hanya mengelola pendidikan diniyah yang dilakukan dengan seadanya, melainkan mengelola beberapa lembaga pendidikan yang variatif mulai tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Pesantren juga mengelola badan usaha seperti persawahan dan koperasi pondok pesantren sebagai penyokong finansial, seperti Pesantren Tebuireg. Semua itu tidak akan berjalan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang cukup. Berdasarkan pada keterangan tersebut diatas, aplikasi konsep TQM dalam dunia pesantren dalam rangka mempertahankan eksistensi dan kualitasnya ditengah-tengah maraknya penawaran model pendidikan di Indonesia, merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut.

Diantara pesantren yang telah melakukan perubahan manajemen menuju ke arah *Total Quality Manajement* adalah Pesantren Al Muhsin Krapyak Wetan Panggunharjo Sewon Bantul DIY dengan bukti bahwa pesantren tersebut masih tetap menjadi alternatif utama bagi para orang tua untuk menyekolahkan putra-putri mereka. Hal tersebut disebabkan oleh adanya jaminan keamanan dari aspek moralitas melalui pendidikan ketauladanan kyai atau ustadz secara langsung dan dikarena seluruh siswa harus tinggal di pondok penuh bimbingan dan pengawasan terhadap perilaku santri maupun ibadah santri. Selain itu pesantren juga telah menyediakan unit pendidikan yang sangat variatif, mulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi, dengan kualitas yang hampir sama, bahkan lebih,

jika dibanding dengan lembaga pendidikan lain diluar pesantren karena penekanan pendidikan pesantren penanaman budi pekerti disetiap jenjang kelas di ajarkan setidaknya kitab *ta'limul muta'allim* karya Az-zarnuji sebagai kitab wajib yang harus dibaca dihadapan santri dan sebagai pedoman santri selama dipesantren maupun terjun kemasyarakat.

D. Pendidikan

Pendidikan adalah: usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan , pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta terampil yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU SISDIKNAS pasal 1) .

Pendidikan pesantren juga dapat dikatakan sebagai modal sosial dan bahkan *soko guru* bagi perkembangan pendidikan nasional di Indonesia. Karena pendidikan pesantren yang berkembang sampai saat ini dengan berbagai ragam modelnya senantiasa selaras dengan jiwa, semangat, dan kepribadian bangsa Indonesia yang mayoritas beragama Islam, maka dari itu, sudah sewajarnya apabila perkembangan dan pengembangan pendidikan pesantren akan memperkuat karakter sosial sistem pendidikan nasional yang turut membantu melahirkan sumber daya manusia Indonesia yang memiliki kehandalan penguasaan pengetahuan dan kecakapan teknologi yang senantiasa dijiwai nilai-nilai luhur keagamaan. Pada akhirnya, sumber daya manusia yang dilahirkan dari pendidikan pesantren ini secara ideal dan praksis dapat berperan dalam setiap

proses perubahan sosial menuju terwujudnya tatanan kehidupan masyarakat bangsa yang paripurna.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dan perluasan akses dari segala lapisan sosial terhadap pendidikan, peran pesantren tidak hanya perlu ditegaskan, tetapi mendesak untuk dilibatkan secara langsung. Kenyataan tersebut menjadi penting ketika dikaitkan dengan kebijakan wajib belajar pendidikan dasar bagi anak yang berumur 7-12 tahun. Memang, pendidikan di pesantren tipe pertama di atas sudah terintegrasi dengan sistem pendidikan nasional. Pendidikan umum (SD, SMP dan SMA) dan madrasah (MI, MTs, MA) bahkan sudah terakomodir lebih bagus dalam UU Sisdiknas..

Untuk masa yang akan datang, kondisi pesantren tentu harus menampilkan wajah baru, menyesuaikan dengan kondisi global dan perkembangan masyarakat khususnya lingkungan pesantren, meski tidak meninggalkan ciri khasnya sebagai basis dalam pendidikan agama Islam dengan keunggulannya mengkaji kitab klasik. Dengan demikian wajah pesantren di masa yang akan datang haruslah merupakan perpaduan yang harmonis antara sistem pendidikan pesantren saat ini di satu pihak dengan tuntutan era global yang memiliki ciri dinamis serta tanggap terhadap perubahan. Lulusan pesantren di masa yang akan datang haruslah orang yang “super”, dalam pengertian, ia adalah ahli dalam bidang pengetahuan agama yang dibekali dengan pengetahuan umum yang luas dan keterampilan hidup. Dengan demikian lulusan pesantren akan mampu bersaing dengan lulusan pendidikan lainnya. Demikian pula penjenjangan pendidikan di pondok pesantren yang saat ini kurang jelas, di masa yang akan datang harus menyesuaikan dengan

sistem pendidikan nasional, sehingga memiliki standar yang jelas dan memudahkan para lulusan untuk memperkaya bidang ilmu pada jenjang pendidikan di luar pondok pesantren ketika ia telah lulus nanti. (Shulthon dan Khusnuridho, 2006:11-12)

1) . Elemen Pondok Pesantren

Terdapat lima elemen dasar yang mutlak yang harus ada pada pondok pesantren, elemen tersebut adalah: pondok (asrama) sebagai tempat tinggal santri, masjid sebagai tempat beribadah dan ngaji santri, santri, pendidikan kitab klasik (kitab kuning) dan kyai sebagai pengasuh pondok pesantren.

Pesantren dibedakan kedalam tiga klompok yaitu: pesantren kecil adalah pesantren dengan santri kurang dari 1000 santri, menengah adalah pesantren yang mempunyai santri antara 1000 sampai 2000 santri dan pesantren besar adalah pesantren yang jumlah santrinya lebih dari 2000 santri. Pesantren Al Muhsin termasuk pesantren kecil karena jumlah santri mukim 155 santri putra dan putri (Dhofier, 94:44).

2) . Ciri-ciri Pendidikan Pesantren

Adapun ciri-ciri pendidikan pesantren sebagai berikut:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kyainya. Kyai sangat memperhatikan santrinya. Hal ini dimungkinkan karena sama-sama tinggal dalam satu kompleks dan sering bertemu baik di saat belajar maupun dalam pergaulan sehari-hari. Bahkan, sebagian santri diminta menjadi

asisten kyai(*khadam*).

- b. Kepatuhan santri kepada kyai. Para santri menganggap bahwa menentang kyai, selain tidak sopan juga dilarang agama. bahkan tidak memperoleh berkah karena durhaka kepadanya sebagai guru.
- c. Hidup hemat dan sederhana benar-benar diwujudkan dalam lingkungan pesantren. Hidup mewah hampir tidak didapatkan di sana. Bahkan sedikit santri yang hidupnya terlalu sederhana atau terlalu hemat sehingga kurang memperhatikan pemenuhan gizi.
- d. Kemandirian amat terasa di pesantren. Para santri mencuci pakaian sendiri, membersihkan kamar tidurnya sendiri dan memasak sendiri.
- e. Jiwa tolong-menolong dan suasana persaudaraan (*ukhuwwah Islamiyyah*) sangat mewarnai pergaulan di pesantren. Ini disebabkan selain kehidupan yang merata di kalangan santri, juga karena mereka harus mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang sama, seperti shalat berjamaah, membersihkan masjid dan ruang belajar juga belajar bersama.
- f. Disiplin sangat dianjurkan untuk menjaga kedisiplinan pesantren biasanya memberikan sanksi-sanksi edukatif.
- g. Keprihatinan untuk mencapai tujuan mulia. Hal ini scbagai akibat kebiasaan *puasa sunat*, *zikir*, dan *i'tikaf*, *shalat tahajjud*. dan bentuk *riyadloh* lainnya atau meneladani kyainya yang menonjolkan sikap *zuhd*.
- h. Pemberian ijazah, yaitu pencantuman nama dalam satu daftar rantai pengalihan pengetahuan yang diberikan kepada santri-santri yang berprestasi. Ini menandakan perkenan atau restu kyai kepada murid atau

santrinya untuk mengajarkan sebuah teks kitab setelah dikuasai penuh.

Ciri-ciri di atas menggambarkan pendidikan pesantren dalam bentuknya yang masih murni (tradisional). Adapun penampilan pendidikan pesantren sekarang yang lebih beragam merupakan akibat dinamika dan kemajuan zaman telah mendorong terjadinya perubahan terus-menerus, sehingga lembaga tersebut melakukan berbagai adopsi dan adaptasi sedemikian rupa. Tegasnya tidak relevan jika ciri-ciri pendidikan pesantren murni di atas dilekatkan kepada pesantren-pesantren yang telah mengalami pembaharuan dan pengadopsian sistem pendidikan modern. (Sulthon dan Khusnuridho, 2006:12-13)

3) . Model Pengelolaan Pesantren

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 (Syamsudduha, 2004 :35).

Dengan memperhatikan penjelasan diatas maka Pondok Pesantren Al Muhsin mengikuti pengelolaan pesantren model kedua yaitu Pesantren Al Muhsin dalam naungan yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin yang dipimpin oleh Drs.KH. Muhadi Zainuddin., Lc,M.A. Adapun pengelolaan pesantren diserahkan pada BP (Badan Pengelola) yang terdiri beberapa bagian yaitu; direktur, akademik, sekretaris, bendahara, kasantrian (kemahasiswaan) dan kerumah tanggaan (sarana dan prasana).

4) . Prinsip-Prinsip Sistem Pendidikan Pesantren

Menurut penelitian Mastuhu sebagaimana di kutip Bashori (Bashori, 2003 : 79-83) sesuai dengan tujuan pendidikan pendekatan holistik yang digunakan, serta fungsinya yang komprehensif sebagai lembaga pendidikan, sosial dan penyiaran agama Islam, pensip-prinsip sistem pendiidikan pesantren adalah: *theocentrik*, suka rela dan pengabdian, kearifan, kesederhanaan, kolektivitas, mengatur krgiatan bersama, kebebasan terpimpin, mandiri, pesantren adalah tempat mencari ilmu dan mengabdikan, mengamalkan ajaran agama, tanpa ijazah, dan restu kua.

a) Theocentric

Sistem pendidikan pesantren mendasarkan filsafat pendidikannya pada filsafat *theocentric*, yaitu pandangan bahwa semua kejadian berasal, berproses dan kembali pada kebenaran Tuhan. Filosofi ini tercermin dalam aktivitas pendidikan sebagai ibadah kepada Tuhan.Oleh karena belajar di

pesantren dianggap sebagai ibadah, maka kegiatan proses belajar mengajar tidak terlalu terikat oleh batasan waktu. Dalam perakteknya masyarakat pesantren sangat kuat orientasi ukhrawinya.

b). Suka rela dan mengabdikan

Semua komponen yang terlibat dalam pendidikan pesantren melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar dengan penuh suka rela dan pengabdian, sebagai bagian dari ketaatan kepada ajaran Tuhan. Pengasuh dan santri sama-sama berpegang pada ajaran bahwa orang yang berilmu wajib mengajarkan kepada orang lain dan bagi orang yang tidak berilmu wajib menuntut ilmu kepada ahlinya.

c) Kearifan

Kearifan dalam konteks pendidikan pesantren adalah bersikap dan berperilaku sabar, rendah hati dan patuh pada ketentuan hukum agama. Masyarakat pesantren sangat menjunjung tinggi nilai kearifan dalam kehidupan sehari-hari. Sikap arif sangat menonjol dalam penampilan masyarakat pesantren.

d) Kesederhanaan

Kesederhanaan dalam pengertian masyarakat pesantren adalah kemampuan untuk bersikap wajar, proporsional dan tidak tinggi hati. Komunitas pesantren menghargai kesederhanaan yang merupakan nilai luhur yang harus diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam pengertian ini kesederhanaan tidak ada kaitannya dengan kaya dan miskin. Orang kaya kalau rendah hati, sederhana dalam tutur katanya, wajar dalam

penampilan termasuk dalam kategori orang sederhana, demikian dengan orang miskin, kalau tinggi hati dan berlebih-lebihan disebut orang yang sombong.

e) Kolektivitas

Pesantren merupakan masyarakat khas dengan kebersamaan atau kolektivitas merupakan ciri utamanya.

f) Mengatur kegiatan bersama

Peran santri dalam mengatur kegiatannya sendiri sangat menonjol. Para santri pada umumnya mengatur hampir semua kegiatan belajar mengajar, pembentukan organisasi santri, penyusunan program kerja sampai dengan pelaksanaannya dan pengembangannya. Disamping itu juga mengatur keamanan pesantren, pelaksanaan ibadah, koperasi, olah raga, kursus keterampilan, diskusi atau musyawarah dan sebagainya.

g) Kebebasan terpimpin

Meskipun pesantren memberi kebebasan pada santrinya untuk beraktivitas, tetapi kebebasan itu tetap dalam bimbingan kyai dan ustadz.

h) Mandiri

Dengan tinggal diasrama sejak mulai masuk dipesantren sudah dilatih mandiri, bukan saja karena berpisah dengan orang tua tetapi juga karena komunitas pesantren harus mengatur dan bertanggungjawab sendiri atas segala keperluannya, bahkan tidak sedikit santri yang membiayai sendiri semua keperluannya selama belajar dipesantren. Keadaan demikian tentu sangat kondusif bagi perkembangan kemandirian.

i) Pesantren adalah tempat mencari ilmu dan mengabdikan

Para pengasuh pesantren memandang sebagai tempat menuntut ilmu dan mengabdikan. Ilmu dalam pengertian pesantren tidak selalu identik dalam pengertian ilmu dari para scientist yg berfikir positif, cenderung menolak apa yang tidak masuk akal dan tidak didukung oleh data-data empiris. Ilmu menurut kaum santri adalah sesuatu yang sakral dan merupakan bagian dari ajaran agama. Ilmu kadang dipahami sebagai berkah yang dapat datang dengan sendirinya melalui pengabdian kepada kyai.

j) Mengamalkan ajaran agama

Santri sangat meyakini apa yang diajarkan oleh kyai tidak perlu diperdebatkan yang penting mengamalkan. Pengamalan agama dalam kehidupan sehari-hari merupakan prioritas. Setiap aktivitas para santri selalu dalam batas rambu-rambu batas agama. Kuatnya intensitas hubungan antara Kyai, para ustadz dengan santri selama hidup bersama dipesantren ketika mendalami agama Islam dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari, membuat kehidupan pesantren sangat agamis.

k) Tanpa ijazah

Dalam kebanyakan pesantren salaf, tidak memberikan ijazah sebagai tanda keberhasilan belajar. Keberhasilan bukan ditandai dengan selembar kertas ijazah yang berisikan angka-angka sebagaimana madrasah atau sekolah, akan tetapi prestasi yang diakui oleh masyarakat, kemudian direstui oleh kyai. Dalam perkembangannya, sejumlah pesantren yang

menggabungkan sistem madrasah kedalam sistem pendidikan pesantren, mulai memberikan ijazah sebagai Surat Tanda Tamat Belajar (STTB)

1) Restu kyai

Dalam komunitas pesantren, istilah restu kyai adalah pemberian doa dan kekuatan kharismatik kyai kepada santri, Semua perbuatan yang dilakukan oleh komunitas pesantren sangat tergantung pada restu kyai. Komunitas pesantren baik ustadz maupun santri selalu berusaha untuk tidak melakukan hal-hal yang tidak berkenan pada hati kyai. Restu kyai menjadi hal yang sangat bernilai dan sangat diharapkan oleh semua santri, oleh karena itu menjadi santri yang “*kinasih*”, santri kesayangan kyai merupakan kebanggaan yang luar biasa (Bashori, 2003 : 79-83)

5) . Pendidikan Pesantren dalam Era Global

Krisis multi dimensi yang dialami bangsa Indonesia saat ini, maka pondok pesantren sebagai agen pembangunan nasional hendaknya berpartisipasi aktif memecahkan masalah tersebut melalui peningkatan mutu pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

Untuk meningkatkan mutu tersebut, pesantren hendaknya memprioritaskan hal-hal berikut:

- a. Peningkatan mutu guru (*ustadz/ustadzah*) pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional.
- b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren.
- c. Peningkatan mutu penyelenggaraan Program Wajar Dikdas 9 tahun bagi

yang melaksanakan (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :31).

Beberapa isu strategis pendidikan pondok pesantren di atas perlu diperhatikan secara khusus oleh pengasuh pesantren dalam rangka pengembangan pendidikan pondok pesantren ke depan. Isu-isu tersebut cukup realistis, dan tidak dapat dihindari oleh pondok pesantren bilamana kalangan pondok pesantren menginginkan agar pendidikan pesantren tetap menjadi kebanggaan bagi masyarakat. Untuk mengakomodasikan beberapa isu strategis tersebut ke dalam program pendidikan di lingkungan pondok pesantren diperlukan strategi manajemen khusus yaitu manajemen perubahan pondok pesantren.

6) . Output yang Diharapkan

Pondok pesantren harus memiliki target output yang diharapkan. Output pondok pesantren yang diharapkan adalah prestasi pondok pesantren yang dihasilkan oleh proses pendidikan dan pembelajaran serta manajemen di pondok pesantren. Pada umumnya output pondok pesantren dapat diklasifikasikan menjadi 4 macam, yaitu: (1) output berupa prestasi pengetahuan akademik-keagamaan (*religious-academic achievement*), (2) output berupa prestasi pengetahuan akademik-umum (*general-academik achievement*), (3) output berupa prestasi dalam hal keterampilan/kecakapan hidup (*life skills achievement*), dan (4) output berupa prestasi dalam bidang non akademik (*non academic achievement*).

Prestasi dalam bidang pengetahuan akademik-keagamaan (*religious-academic achievement*) merupakan output andalan dan sekaligus menjadi ciri khas dari pendidikan di pondok pesantren. Tanpa output tersebut secara baik, pondok

pesantren akan dapat kehilangan jati dirinya sebagai benteng pendidikan agama Islam. Output ini ditandai dengan tingginya penguasaan lulusan dalam bidang pengetahuan keagamaan, misalnya kemampuan berbahasa arab yang tinggi - termasuk 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 akhlaq yang baik (*ahlaqul-karimah*), memiliki keterampilan berdakwah secara bagus, memiliki wawasan keIslaman secara baik, dan kemampuan keIslaman lainnya secara baik.

Prestasi dalam bidang pengetahuan umum (*general-academik achievement*) para lulusan pondok pesantren pada masa lalu kurang menonjol, namun dalam era global ini diharapkan dapat meningkat, paling tidak para lulusan harus menguasai pengetahuan umum dasar seperti matematika, sains, dan bahasa asing serta bahasa Indonesia secara baik sebagai modal dalam peningkatan kemampuan serta memenangkan persaingan yang ketat dalam era global. Oleh karena itu manajemen pondok pesantren saat ini harus dapat mengakomodasikan tuntutan tersebut dalam program pembelajaran di lingkungan pondok pesantren. Untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pengetahuan akademik umum tersebut, pondok pesantren dapat melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan umum (sekolah) di luar pondok pesantren.

Prestasi dalam bidang keterampilan/kecakapan hidup (*life skills achievement*) sudah lama menjadi ciri khas dari pendidikan di lingkungan pondok pesantren. Sebagian besar pondok pesantren telah membekali para santrinya dengan berbagai keterampilan hidup (*life skills*) sebagai bekal hidup mandiri dan tidak bergantung

pada orang lain setelah dia menyelesaikan dari pendidikan pondok pesantren. Sejak dahulu di lingkungan pesantren telah terkenal dengan pendidikan kecakapan hidupnya. Namun dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin ketat ini, arah pendidikan kecakapan hidup (*life skills*) di lingkungan pondok pesantren harus disesuaikan dengan tuntutan dunia global, misalnya ada baiknya diajarkan aplikasi 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.

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 (Sulthon dan Khusnuridho, 2006 :34-35).

Pondok pesantren yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- a. Menjunjung tinggi IMTAQ dan *akhlaqul karimah*.
- b. Proses pembelajaran di pondok pesantren memiliki keefektifan yang tinggi.

- c. Adanya kepemimpinan pondok pesantren kuat.
- d. Lingkungan pondok pesantren yang aman dan tertib.
- e. Adanya pengelolaan ketenagaan yang efektif.
- f. Pondok pesantren memiliki kelompok kerja (*team work*) yang cerdas, dinamis, dan kompak.
- g. Pondok pesantren memiliki kemandirian yang tinggi.
- h. Adanya partisipasi yang tinggi dari warga pondok pesantren dan masyarakat.
- i. Adanya transparansi manajemen.
- j. Adanya kemampuan dan kemauan untuk berubah.
- k. Adanya perencanaan, evaluasi dan perbaikan secara berkala.
- l. Pondok pesantren responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan tuntutan masyarakat.
- m. Pondok pesantren memiliki komunikasi yang baik.
- n. Pondok pesantren memiliki akuntabilitas yang tinggi.
- o. Pondok pesantren memiliki kemampuan menjaga kelangsungan hidupnya secara baik. (Sulthon dan Khusnuridho, 2006 :35-36).

7) . Input Pondok Pesantren

Karakteristik dari pondok pesantren yang efektif di antaranya adalah memiliki input dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas.
- b. Sumber daya tersedia dan siap.
- c. Staf yang kompeten, berdedikasi tinggi dan berakhlaqul karimah.

- d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi.
- e. Fokus pada pelanggan (khususnya para santri).

Adanya input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda pondok pesantren (adanya tugas yang jelas, rencananya yang rinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana, adanya aturan yang jelas dan tegas, serta adanya sistem pengendalian mutu yang efektif) (Sulthon dan Khusnuridho, 2006:36).

8) . Dasar Pemikiran Inovasi Kurikulum Pesantren

Uraian terdahulu mengisyaratkan bahwa perubahan dan perkembangan pesantren merupakan konsekuensi logis dari dinamika masyarakat yang menjadi kekuatan utama kelangsungan pesantren, baik pada lingkup lokal, nasional dan global. Atas dasar ini pengembangan kurikulum pesantren dapat ditafsirkan sebagai upaya pembaharuan pesantren di bidang kurikulum sebagai akibat kehidupan masyarakat yang berubah dalam rangka mendukung pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan peserta didik (santri). Mengingat kompleksitas masalah yang dihadapi pesantren, maka pengembangan kurikulum pesantren dapat menggunakan strategi-strategi yang tidak merusak ciri khas pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang pertama kali berdiri di Indonesia (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :75-76)

9) . Proses Pengembangan Kurikulum Pesantren

Sesungguhnya ada dua proses yang lazim ditempuh dalam pengembangan kurikulum pendidikan, termasuk pesantren, yakni: pengembangan pedoman

kurikulum dan pengembangan instruksional. Untuk memenuhi dua proses ini, pesantren salafiah nampaknya mengalami kesulitan, mengingat perencanaan kurikulum di dalamnya tidak disiapkan secara sistematis, bahkan kurikulumnya cenderung berdasar kyai/pengasuhnya. Dari mana sang kyai belajar, maka dari situ pula kurikulum diambil, kalau ada inovasi biasanya bukan kurikulum intinya.

Akhir-akhir ini pemerintah telah memberikan kepercayaan kepada pesantren salafiah untuk menyelenggarakan sistem persekolahan melalui SLTP terbuka dan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun. Hal ini mengandung implikasi bahwa pesantren juga harus melaksanakan fungsi-fungsi persekolahan, antara lain melaksanakan pendidikan dan pengajaran secara terencana dan tersistematis. Pengembangan kurikulum di pesantren, dengan demikian, dapat dilakukan sebagaimana di sekolah-sekolah formal walau tidak sepenuhnya sama dalam isi dan pendekatannya (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :78).

10). Pedoman Kurikulum

Pedoman kurikulum disusun untuk menentukan garis-garis besar isi kurikulum. Setidaknya, pedoman tersebut mencakup:

- a. *Apa yang akan diajarkan (ruang lingkup, scope)*
- b. *Kepada siapa diajarkan*
- c. *Apa sebab diajarkan, dengan tujuan apa*
- d. *Dalam urutan yang bagaimana (sequence)*

Secara umum sebuah pesantren telah memiliki kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang padat yang didukung dengan bahan pelajaran khusus. Untuk

memudahkan cara kerja pengembangan kurikulum pesantren sebaiknya perlu diidentifikasi semua program pesantren. Dari sini akan diperoleh pemetaan yang jelas, mana kegiatan yang termasuk ke dalam sistem persekolahan (klasikal) dan mana yang masuk ke dalam non persekolahan (diniyah/non klasikal) (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :78).

11). Karakteristik Pendidikan Pesantren

Potret pesantren dapat dilihat dari segi sistem pendidikan pesantren secara menyeluruh, yang meliputi: materi pelajaran dan metode pengajaran, prinsip-prinsip pendidikan, sarana dan tujuan pendidikan pesantren, kehidupan kyai dan santri serta hubungan keduanya. Masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Materi Pelajaran dan Metode Pengajaran

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 lazim digunakan dalam pendidikan pesantren adalah *wetonan*, *sorogan*, dan *hafalan*. Metode *wetonan* merupakan metode kuliah di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai yang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-masing dan mencatat jika

perlu. Metode *sorogan* sedikit berbeda dari metode *wetonan* di mana santri menghadap guru satu per satu dengan membawa kitab yang dipelajari sendiri. Kyai membacakan dan menerjemahkannya kalimat demi kalimat; kemudian menerangkan maksudnya, atau kyai cukup menunjukkan cara membaca yang benar, tergantung materi yang diajarkan dan kemampuan santri. Adapun metode *hafalan* berlangsung di mana santri menghafal teks atau kalimat tertentu dari kitab yang dipelajarinya. Materi hafalan biasanya dalam bentuk syair atau *nazham*. Sebagai pelengkap metode hafalan sangat efektif untuk memelihara daya ingat (*memory*) santri terhadap materi yang dipelajari, karena dapat dilakukan baik di dalam maupun di luar kelas (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :88-89).

Ketiga metode tersebut adalah metode yang berkembang dipondok pesantren *salaf* atau tradisional adapun pesantren *khalaf* atau moderen dan pesantren yang mengadopsi sistem salaf atau tradisional dan khalaf atau moderen menggunakan beberapa metode pembelajaran dipesantren yaitu:

- a. Metode sorogan : Santri membaca kitab kuning dihadapan kyai atau ustadz secara individu. Kitab yang digunakan kitab kuning berbasa arab yang tanpa harokat, Kyai atau ustadz mendengarkan bacaan santri apabila ada kesalahan membaca dan mengartikannya maka kyai atau ustadz membetulkannya. Dalam metode ini santri benar-benar membutuhkan bimbingan secara individu. Metode ini merupakan bimbingan yang maksimal yang diberikan kyai atau ustadz. Kelebihan metode ini adalah antara santri dengan kyai atau ustadz saling mengenal lebih dekat dan

masing-masing santri dan kyai atau ustadz mempersiapkan diri secara matang sebelum pelajar dimulai.

- b. Metode bandongan : Metode bandongan atau wetonan biasanya dilakukan oleh santri senior (sudah bisa membaca kitab kuning) dimana kyai atau ustadz membacakan kitab kuning tertentu dan menerangkan dihadapan santri, metode ini dilakukan secara bersamama –sama tidak memandang kelas (bebas). Dalam metode bandongan ini tidak ada presensi sehingga bebas diikuti oleh semua santri yang berminat. Metode ini tidak ada keharusan untuk santri untuk mendatangi pengajian dan tidak ada kenaikan kelas. Apabila sudah khatam kitab yang dibaca maka akan dibaca ulang atau ganti kitab lain tergantung pada kehendak kyai atau ustadz. Metode ini santri harus kreatif dan dinamis dalam memberi makna dan mengembangkan keterangan yang ada pada kitab kuning yang di baca. Metode ini sangat populer sehingga menjadi ciri pendidikan pesantren khususnya pesantren *salafiyah*.(tradisional).
- c. Metode Musyawarah dalam istilah lain *bahtsul masail* adalah beberapa orang santri dalam jumlah tertentu membentuk halaqah yang dipimpin langsung oleh kyai atau ustadz atau santri senior untuk membahas suatu persoalan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pelaksanaan para santri bebas mengemukakan pendapatnya atau pertanyaan. Dengan demikian metode ini lebih menitik beratkan pada kemampuan santri dalam menganalisis dan memecahkan suatu persoalan dengan argumen logika dengan mengacu pada Al Qur'an, Hadits dan kitab kuning.

- d. Pengajian pasaran adalah kegiatan belajar para santri melalui pengkajian kitab kuning tertentu kepada kyai atau ustadz dalam kegiatannya terus menerus atau maraton selama tenggang waktu tertentu. Pelaksanaan pengajian pasaran biasanya dibulan Ramadhan atau bulan libur pesantren selama setengah bulan, dua puluh hari terkadang satu bulan tergantung besar kecilnya kitab yang dibaca. Metode ini mirip dengan metode bandongan akan tetapi target utama adalah kitab yang dibaca oleh kyai atau ustadz selesai atau khatam bukan pada pemahaman dalam waktu yang ditentukan.
- e. Metode hafalan adalah kegiatan belajar santri dengan cara menghafal suatu tek atau bait syair tertentu dibawah bimbingan atau pengawasan seorang kyai atau ustadz. Para santri diberi tugas untuk tek atau bait syair dalam jangka waktu tertentu. Hafan yang dimiliki santri kemudian di hafalkan dihadapan kyai atau ustadz.
- f. Metode demonstrasi / praktek ibadah adalah cara pembelajaran yang dilakukan dengan cara memperagakan (mendemonstrasikan) suatu keterampilan dalam hal pelaksanaan ibadah tertentu yang dilakuka oleh seorang santri atau kelompok santri di bawah petunjuk atau bimbingan kyai atau ustadz.
- g. Metode *Rihlah Ilmiah* (studi tour) kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan melalui kegiatan kunjungan menuju suatu tempat tertentu dengan tujuan mencari ilmu dengan cara menyelidiki atau mempelajari suatu hal dengan bimbingan ustadz.

- h. Metode *Muhawarah/ Muhadastsah* adalah latihan bercakap-cakap dengan bahasa Arab yang diwajibkan oleh pesantren kepada semua santri selama mereka tinggal dipesantren. Para santri diwajibkan bercakap baik dengan sesama santri maupun sama kyai atau ustadz dengan menggunakan bahasa Arab dalam waktu tertentu. Ada beberapa pesantren yang menggunakan alat komunikasi menggunakan bahasa Arab dan Inggris seperti pesantren Modern Gontor dan Darul Ihsan Nganjuk Jawa Timur.
- i. Metode *Mudzakarah* atau dalam istilah lain adalah *bahtsul masail* merupakan pertemuan ilmiah yang masalah dinyah seperti ibadah, aqiqah, dan masalah agama pada umumnya. Metode ini tidak jauh berbeda dengan metode musyawarah, hanya bedanya pada metode mudzakarah adalah pesestanya para kyai atau santri tingkat tinggi.
- j. Metode *Riyadhah* adalah salah satu metode pembelajaran dipesantren yang menekankan pada olah batin untuk mencapai kesucian hati para santri dengan berbagai macam cara sesuai dengan petunjuk dan bimbingan kyai. Metode *riyadhah* ini biasanya diperaktekkan pada pesantren yang pengasuhnya atau kyainya memiliki kecendrungan dan perhatian yang cukup tinggi pada ajaran *tasawwuf* dan *tarekat* (Departemen Agama,2003:74-113).

12). Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan dalam pesantren tidak dibatasi seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan yang memakai sistem klasikal. Umumnya, kenaikan tingkat seorang santri didasarkan kepada isi mata pelajaran tertentu yang ditandai dengan

tamat dan bergantinya kitab yang dipelajarinya. Apabila seorang santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus ujian (*imtihan*) yang diuji oleh kyainya, maka ia berpindah ke kitab lain yang lebih tinggi tingkatannya atau kekitab *syarahnya* atau naik kekitab *nadhamnya*. Jelasnya, penjenjangan pendidikan pesantren tidak berdasarkan usia tetapi berdasarkan penguasaan kitab-kitab yang telah ditetapkan dari paling rendah sampai paling tinggi oleh pesantren.

Sebagai konsekuensi dari cara penjenjangan di atas, pendidikan pesantren biasanya menyediakan beberapa cabang ilmu (*fununul 'ilm*) atau bidang-bidang khusus yang merupakan focus masing-masing pesantren untuk dapat menarik minat para santri menuntut ilmu di dalamnya. Biasanya keunikan pendidikan sebuah pesantren telah diketahui oleh calon santri yang ingin mondok. Misalnya, karakteristik sejumlah pesantren besar di Jawa Timur; Pesantren Tebuireng terkenal dengan pesantren kajian hadis Bukhari dan Muslimnya yang setiap bulan Ramadhan diadakan kajian kitab tersebut bergantian setiap tahunnya semenjak Syaikhuna hadratusy Syaikh Hasyim Asy'ari sampai sekarang. dan Pondok Lirboyo Kediri terkenal dengan kajian ilmu alatnya (*nahwu, shorof dan balaghah*). sementara Pondok Pesantren "Miftahul Huda" Jampes Kediri terkenal dengan kajian ilmu-ilmu tasawufnya. Kemudian di Jawa Tengah pesantren Yanbu'ul Qur'an Kudus terkenal dengan pondok *tahfidzul Qur'an* anak-anak, remaja dan dewasa, pesantren Darul Falah Bangsri Jepara terkenal dengan pesantren yang menemukan metode *amtsilati* yaitu cara cepat membaca kitab kuning masih banyak lagi pesantren yang mengkhususkan dalam kajian kitab kuning fokus dalam *fan* (kajian) tertentu.

13) . Sarana dan Tujuan Pesantren

Dengan menyalurkan diri kepada Allah SWT, para kyai pesantren memulai pendidikan pesantrennya dengan modal niat ikhlas dakwah untuk menegakkan kalimat-Nya, didukung dengan sarana prasarana sederhana dan terbatas. Inilah ciri pesantren, tidak tergantung kepada sponsor dalam melaksanakan visi dan misinya. Memang sering kita jumpai dalam jumlah kecil pesantren tradisional dengan sarana prasarana yang megah, namun para kyai dan santrinya tetap mencerminkan perilaku-prilaku kesederhanaan. Akan tetapi sebagian besar pesantren tradisional tampil dengan sarana dan prasarana sederhana. Keterbatasan sarana dan prasarana ini, ternyata tidak menyurutkan para kyai dan santri untuk melaksanakan program-program pesantren yang telah dicanangkan. Mereka seakan sepakat bahwa pesantren adalah tempat untuk melatih diri (*riyadloh*) dengan penuh keprihatinan, yang penting semua itu tidak menghalangi mereka menuntut ilmu.

Relevan dengan jiwa kesederhanaan di atas, maka tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama Islam atau menegakkan agama Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*'izzul Islam wal muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :92-93).

14). Mutu Pendidikan

Pendekatan pengembangan kurikulum dengan menyusun pedoman kurikulum dan pedoman instruksional bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan/pesantren dengan meningkatkan efektifitas mengajar melalui sejumlah kegiatan berikut:

- a) Menentukan kerangka umum kurikulum yang dapat disetujui bersama.
- b) Menetapkan standar minimal untuk tiap mata pelajaran atas persetujuan bersama, agar tiap guru yang mengajarkan mata pelajaran yang sama akan berusaha mencapai standar minimal itu, bahkan bila mungkin melebihinya.
- c) Menyediakan sumber belajar dan memanfaatkannya sepenuhnya.
- d) Membantu tenaga pengajar muda dalam merencanakan pelajaran dan dalam proses belajar mengajar agar dapat memenuhi standar yang ditetapkan (Sulthon dan Khusnuridho, 2003 :82).

Mahasantri Ma'had Aly Al Muhsin sebagian besar adalah mahasiswa yang kuliah pada berbagai perguruan tinggi di Yogyakarta. Materi yang digunakan dalam perkuliahan adalah kitab-kitab yang berbahasa arab (kitab kuning) dan materi yang berbahasa indonesia misalnya mata kuliah metodologi penelitian yang sifatnya sebagai mata kuliah pendukung. Proses belajar mengajar menggunakan sistem klasikal yaitu pada setiap kelas dipaketkan materi-materi secara total dengan alokasi waktu yang rasional, pembahasan yang tuntas dan terkait dengan materi-materi sebelumnya. Dengan sistem ini diharapkan pada sistem ini yang terpaksa berhenti pada kelas-kelas tertentu, maka santri tetap mendapatkan paket yang utuh.

Jenjang pendidikan Ma'had Ali Al Muhsin adalah empat tahun dengan jenjang kelas sebagai berikut:

1. Mustawa satu
2. Mustawa dua
3. Mustawa tiga
4. Takhassus

Untuk bisa masuk ma'had aly harus melalui tes kemampuan membaca kitab kuning dalam hal ini kitab *fathul qorib* sebagai kitab yang diujikan. Sistem pengujiaannya calon santri disuruh membaca bab tertentu sedangkan penguji menyuruh menterjemahkan kedalam bahasa indonesia dengan baik diakhiri dengan pertanyaan *nahwu* dan *shorof*. Dari hasil tes santri bisa masuk kedalam kelas *Idady* (kelas persiapan) atau ma'had aly. Tidak semua yang dikelas idady bisa masuk kelas ma'had aly tergantung pada hasil evaluasi proses belajar selama mengikuti kuliah pada semester gasal dan genap. Kelas idady diperuntukkan bagi santri yang belum pernah belajar dipesantren atau sudah pernah belajar dipesantren namun belum bisa membaca kitab kuning sama sekali. Bagi santri yang pernah belajar dipesantren yang punya dasar kemampuan membaca kitab kuning dari hasil tes masuk kelas mustawa satu maupun masuk mustawa dua sebagai mana santri yang mendapatkan beasiswa dari Kemenag, mayoritas mereka masuk di kelas mustawa dua hal ini dapat dimaklumi, karena mereka merupakan santri yang berprestasi didaerahnya mewakili dari pesantrennya. Mulai tahun akademik 2016/2017 ini kelas idadi semula satu tahun sekarang dua tahun yang terbagi dalam kelas idadi A dan kelas idadi B. Kelas idadi A diperuntukkan bagi

santri yang belum kenal tulis arab (*Huruf hijaiyah*) dengan nama lain kelas *Imla'* dengan nama kelas *imla'* karena kelas ini penekanan pada belajar menulis arab dengan baik dan benar sesuai kaidah *imla'*. Adapun kelas idadi B diberi nama dengan kelas *Nahwu Shorof* penamaan ini dalam kelas idadi B penekanan belajar santri pada *nahwu* dan *shorof* tingkat dasar, diharapkan setelah idadi B santri mampu membaca kitab kuning walaupun dalam tingkat dasar. Setelah itu tahun berikutnya santri bisa masuk ke ma'had aly. Langkah ini juga diberlakukan di Ma'had Aly Sukorejo Situbondo Jawa Timur setiap calon mahasantri yang tidak lulus tes maka diberi kesempatan masuk kelas Idadi selama 4 semester. Bedanya dengan Idadi Pondok Pesantren Al Muhsin adalah setelah lulus idadi tidak otomatis bisa masuk ma'had aly harus melalui tes lagi. (Abdullah, 2005: 94)

Dalam perubahan nama dalam kelas tahun akademik 2016-2017 diharapkan ada peningkatan mutu dalam penguasaan kitab-kitab klasik (kitab kuning) berikut nama kelas ma'had aly.

1. Kelas mustawa satu nama lain kelas nahwu shorof dua
2. Kelas mustawa dua nama lain dirosah Islamiyah satu
3. Kelas tiga nama lain dirosah Islamiyah dua
4. Takhassus nama lain dirosah Islamiyah tiga.

Proses belajar mengajar mengacu pada materi salafiyah yang masih dianggap relevan, aktual dan selalu berusaha mencari paradigma baru yang berkaitan dengan metodologi pembelajaran, metode pembelajaran yang biasa digunakan adalah ceramah, dialog, sorogan, bandongan dan hafalan.

Metode ceramah dan dialog dilakukan pada kuliah dalam kelas adapun metode bandongan dilaksanakan pengajian bagi semua santri baik santri pelajar maupun santri mahasiswa pada sabtu bakda subuh dengan materi kitab *'idhotun an-nasyiin* karya Mushthofa al-ghalayani dan ahad bakda subuh dengan pengajian kitab *muhtarul ahadis an nabawiyyah wal hikam al muhammadiyyah* karya Ahmad al hasyimy bersama dengan masyarakat krapyak wetan dan sekitarnya yang dibacakan oleh Drs.K H. Muhadi Zainuddin.,Lc, M.A

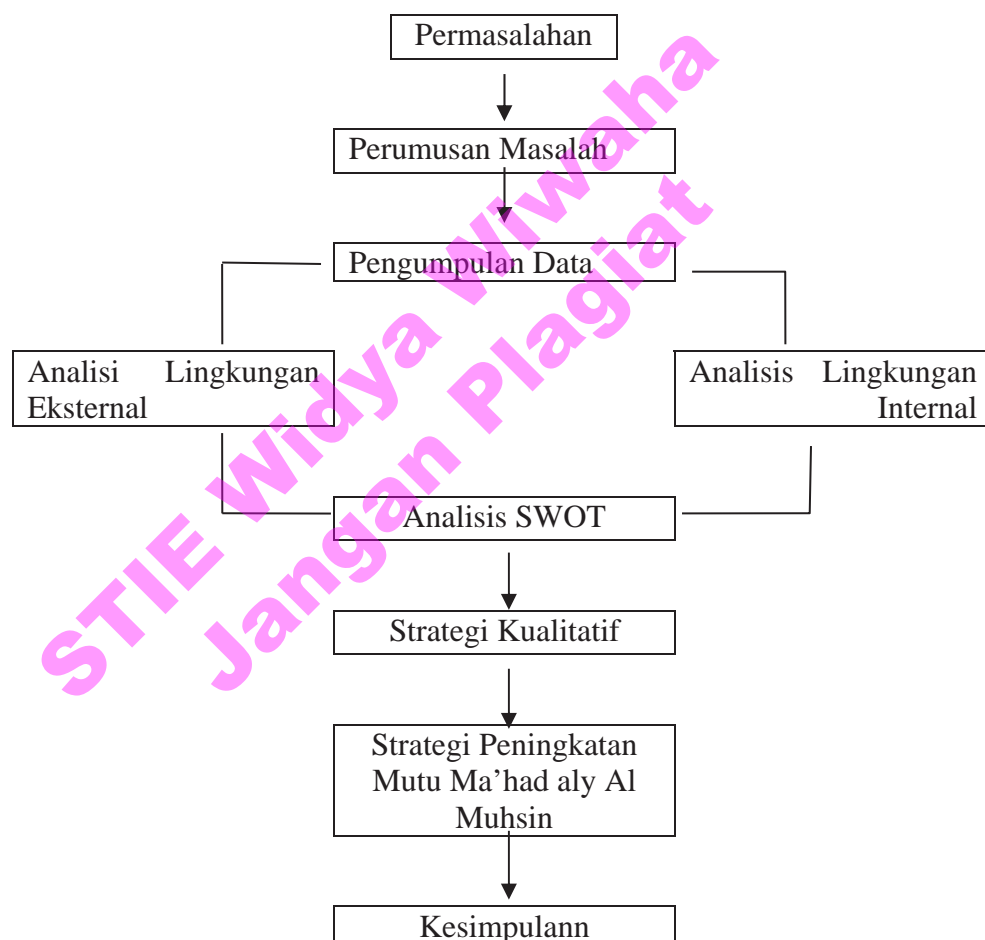
E. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilaku karena Ma'had Aly al Muhsin belum menunjukkan sebagai ma'had aly yang bermutu unggul, karena belum mendapatkan akreditasi dari KEMENAG meskipun telah terdaftar di KEMENAG. Dari latar belakang permasalahan yang ada, maka dibuatkanlah perumusan masalah, selanjutnya dilakukan pengumpulan data. Dari data ini menjadi komponen yang sangat penting untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang sesuai dengan komponen yang akan dianalisis yaitu yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Ma'had Aly Al Muhsin. Selanjutnya dilakukan analisis SWOT selanjutnya dilakukan analisis strategi kualitatif berakhir keputusan pengambilan putusan strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin dan kesimpulan. Putusan strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin akan dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas ma'had aly yang akan menjadi rekomendasi dalam

kesimpulann tesis ini, dan diharapkan dapat menjadi masukan bagi Ma'had Aly Muhsin khususnya dan ma'had aly yang ada pada umumnya dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Gambar 2.3

Krangka Pemikiran



Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT 4 kwadran. Langkah- langkah dalam melakukan Analisis SWOT sebagai berikut:

Proses penyusunan strategi melalui tiga tahap analisis yaitu:

1. Tahap pengumpulan data
2. Tahap analisis
3. Tahap pengambilan keputusan

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini tidak hanya sekedar mengumpulkan akan tetapi merupakan kegiatan klasifikasi dan pra-analisis. Pada tahapan ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal(Rangkuti, 2015: 24).

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh berlangsungnya ma'had aly, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus agar analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Matriks TOWS atau SWOT
- b. Matrik BCG
- c. Matrik SPACE
- d. Matriks Grand Strategi

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks SWOT-4K

(Rangkuti,2015: 83).

3. Tahap pengambilan keputusan

Dengan menggunakan matriks perencanaan strategi kuantitati

Diagram : 2.4 Krangka Formulasi Strategi

<p>1. Tahap Pengumpulan Data</p> <ul style="list-style-type: none">a. Evaluasi Faktor Ekternalb. Evaluasi Faktor Internal
<p>2. Tahap Analisis</p> <ul style="list-style-type: none">a. Matriks TOWS atau SWOTb. Matrik BCGc. Matrik SPACEd. Matriks Grand Strategi
<p>3. Tahap Pengambilan Keputusan</p> <p>Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif</p>

(Rangkuti,2015: 23).

STIE Widyia Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

Bagian ini memberikan gambaran mengenai penelitian dilaksanakan, oleh karena itu akan diuraikan beberapa hal antara lain:

A. Subjek Penelitian

Penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian “ bagaimana formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan ma’had aly Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul Yogyakarta “ apakah telah melaksanakan TQM (*Total Quality Managemet*) dengan baik atau belum? Oleh karena itu penggalian data diperoleh dari pengasuh, direktur ma’had aly, bidang akademik , kesantrian dan kesekretariatan dan sumber lain yang mempunyai peran kunci dalam memberikan data. Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang strategi peningkatan mutu Ma’had Aly Al Muhsin dengan menggunakan metode analisis SWOT.

B. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat *deskriptif analitik* yaitu penelitian yang tujuan utamanya untuk menerangkan apa adanya atau apa yang ada sekarang. Dengan pendekatan ini berarti gambaran-gambaran dikembangkan berdasarkan atas kenyataan-kenyataan empirik sebagaimana dipahami dari permasalahan yang dirumuskan.

Dengan demikian penelitian mempunyai misi deskripsi, yaitu bertujuan untuk mendeskripsikan suatu kajian yang sangat kompleks, menfokuskan pada proses

interaksi antara manusia, menelaah secara rinci dan mendalam terhadap kasus-kasus tertentu. Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin dengan menggunakan metode sebagai berikut.

Penelitian ini bersifat *deskriptif analitik kualitatif* yaitu penelitian yang tujuan utamanya untuk menerangkan apa adanya atau apa yang ada sekarang. Dengan pendekatan ini berarti gambaran-gambaran dikembangkan berdasarkan atas kenyataan-kenyataan empirik sebagaimana dipahami dari permasalahan yang dirumuskan.

Dalam penelitian ini, semua data dikumpulkan sebagai instrumen utama dan dilakukan di Pesantren Al Muhsin. Artinya, penelitian dengan melakukan pengamatan, wawancara, serta mengumpulkan dokumen-dokumen yang diperlukan. Pengumpulan data dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, melainkan mendiskripsikan data yang diteliti.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara langsung dengan subyek penelitian dan dengan pihak-pihak yang diduga mengetahui masalah yang sedang diteliti.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara yang mendalam (*indepth interview*) dengan informan dan studi dokumentasi (*studi of document*).

1) Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Salah satu sumber informasi studi kasus yang penting ialah wawancara. Wawancara bisa mengambil beberapa bentuk. Wawancara studi kasus bertipe *open-ended* yang paling umum, dengan melakukan pertanyaan kepada responden kunci tentang fakta suatu peristiwa disamping opini responden mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, penelitian bahkan bisa meminta responden untuk menyetujui pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya.

Wawancara mendalam digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Kegiatan pengumpulan data dengan teknik ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kesempatan. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap seseorang yang menurut pengetahuannya dapat dipakai sebagai *key informan*. Yaitu: Direktur Ma'had Aly Al Muhsin, bagian akademik dan bagian kesarifan (kemahasiswaan) berjumlah 3 orang *informan* yaitu: Direktur Ma'had Aly Al Muhsin M.Anis Mashduki. Lc.,M.S.I , Bagian Akademik saudara Fatmawati dan Bagian Kesarifan (Kemahasiswaan) Afidatul Musyarofah. S.Pd.I . Setelah data cukup, kemudian diminta untuk menunjukkan subyek lain yang dipandang mengetahui lebih banyak permasalahannya dan akan dicatat sebagai informan baru. Proses ini berjalan secara terus-menerus sampai data yang diperoleh lengkap dan akurat (Danim, 2002: 130).

Setelah menentukan siapa yang akan diwawancarai sebagai informan kunci, tahap selanjutnya adalah mempersiapkan langkah-langkah untuk wawancara.

Pertama hadir di tempat wawancara, selanjutnya memperkenalkan diri, menunjukkan identitas diri, menyampaikan tujuan kedatangan, dan membicarakan kesediaan informan untuk diwawancarai. *Kedua*, mengungkapkan tujuan penelitian secara jelas supaya mudah dimengerti dan tidak menimbulkan salah tafsir serta prasangka negatif dari informan, sehingga tidak mempunyai dampak negatif dalam pemberian data yang dibutuhkan. *Ketiga*, mengajukan pertanyaan secara terperinci mencakup aspek visi, misi, tujuan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Ma'had Aly Al Muhsin.

2) Studi Dokumentasi (*studi of document*)

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber yang dapat memperkuat proses penelitian. Teknik dokumentasi digunakan pada pengumpulan data yang bersifat pasif, yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen dalam penelitian ini adalah dokumen tentang Pesantren Al Muhsin yang meliputi tulisan, buku-buku panduan untuk santri, arsip administrasi, leaflet, papan monografi, dan foto kegiatan.

Dengan teknik pengumpulan data ini, keinginan mendapatkan data tentang visi, misi, tujuan ma'had aly, untuk mengetahui apakah ma'had aly telah terlaksana dengan baik atau belum. kegiatan santri, dan dokumen lain yang mendukung. Dokumen-dokumen tersebut akan dianalisis untuk memahami proses belajar santri perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan ma'had aly.

Implementasi dari tahapan langkah-langkah tersebut, penelitian melakukan tahapan penelitian sebagai berikut: tahap **pertama** adalah pralapangan, diantaranya; (1) memilih masalah penelitian fokusnya adalah strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin menyangkut perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya; (2) mengumpulkan bahan yang relevan dengan mencari sumber-sumber referensi yang berkaitan dengan fokus penelitian; (3) menentukan dan mengembangkan instrumen yang diawali dengan menentukan *key informan*, yaitu pengasuh pondok pesantren, direktur ma'had aly dan bidang akademik dan membuat dokumen wawancara. Tahap **kedua** adalah pengumpulan data lapangan, diantaranya; (1) mengumpulkan data dengan teknik wawancara mendalam; (2) mengumpulkan data dengan teknik dokumen yang berkaitan dengan strategi peningkatan mutu pendidikan ma'had aly . Sedangkan tahap **ketiga** adalah analisis dan penafsiran data, diantaranya; (1) menganalisis data yang telah didapatkan dari lapangan melalui teknik wawancara dan dokumentasi; (2) menafsirkan data dengan cara mengaitkan data yang satu dengan lainnya, kemudian mengecek keabsahan data yang diperoleh.

D. Metode Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, kemudian data tersebut diolah dan di klasifikasi kemudian dianalisis guna memudahkan interpretasi. Analisis data yang bersifat kualitatif dari hasil wawancara, dan dokumentasi dianalisis sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Langkah umum dalam penelitian deskriptif adalah : (1) mengidentifikasi masalah (2) Mengidentifikasi masalah

secara spesifik (3) merumuskan desain pendekatan (4) mengumpulkan dan menganalisis data (5) menyusun laporan penelitian. (Danim, 2002, hh. 41- 42)

E. Proses Analisis Data

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak, oleh karena itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Oleh karena itu maka perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan membuang hal yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk mengumpulkan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiono, 2013:336)

F. Analisis SWOT-4K

Langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk menyusun matrik SWOT-4K adalah sebagai berikut: Pertama, Membuat daftar indikator(butir) dari variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan perusahaan selama lima tahun ke depan. Jumlah indikator antara tiga sampai dengan lima belas. Jika terlalu sedikit tidak mencerminkan variabel yang hendak diukur, jika terlalu banyak menjadikan tidak fokus. Kedua, memberikan bobot (*weigh*) pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori adalah 1 atau 100 persen. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan kepada semua indikator dalam kategori tersebut sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator. Ketiga, memberikan penilaian

terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian pada masing-masing indikator biasanya memberikan skor 1 sampai 5 untuk kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut mempunyai hubungan positif. Penilaian diberikan dengan angka negatif dari -1 sampai -5 untuk variabel kelemahan dan ancaman, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja perusahaan. Penilaian boleh juga dengan angka positif, akan tetapi diberlakukan sebagai pengurang ketika menentukan posisi kuadran, sekalipun demikian tidak ada keharusan menggunakan skor 1 sampai 5, manajemen dipersilahkan untuk merumuskan sendiri penilaian yang hendak digunakan. Misalnya bisa saja 1 sampai 10.

Keempat, manajemen menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan.

Langkah kelima merupakan langkah terakhir yaitu, menentukan posisi dalam satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT-4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing sebaiknya dilaksanakan oleh perusahaan. Untuk keperluan tersebut dihitung selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman. Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi

perusahaan dikuadran I dan perusahaan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan, jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman bisnis dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada dikuadran II, oleh karena itu manajemen disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika kedua selisih kedua nilai tersebut, maka posisi perusahaan dikuadran III, oleh karena itu perusahaan disarankan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan seyogyanya mengimplementasikan strategi diversifikasi (Muhammad, 2013: 188-192).

G. Analisis SWOT-K

Perencanaan strategi tidak kalah pentingnya dengan penetapan visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan Ma'had Aly Al Muhsin, karena strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan Ma'had Aly Al Muhsin. Dalam perencanaan strategi peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin menggunakan analisis SWOT-K

Analisis SWOT mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Usaha peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang ada pada Ma'had Aly Al Muhsin.

Gambar 3.1 Matriks Strategi Berdasarkan SWOT-K

Internal Eksternal	STRENGTHS (KEKUATAN) (S) Mengidentifikasi Kekuatan	WEAKNESS (KELEMAHANAN) (W) Mengidentifikasi Kelemahan
OPPORTUNITY (PELUANG) (O)	S*O STRATEGY	W*O STRATEGY
Mengidentifikasi Peluang	Memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang	Mengatasi Kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREAT (ANCAMAN) (T)	S*T STRATEGY	W*O STRATEGY
Mengidentifikasi Tantangan	Memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman	Mengatasi Kelemahan dan menghindari ancaman

Muhammad, 2013: 175

Dari gambar diatas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) SO setrategis yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memperoleh semua peluang yang ada. bahwa keadaan organisasi menguntungkan karena memiliki kekuatan internal dan memiliki peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 2) ST strategis yaitu menggunakan segala kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman yang dihadapi. Organisasi menghadapi beberapa ancaman namun memiliki kekuatan internal. Strategi yang ditetapkan dalam situasi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi*.

- 3) WO strategi yaitu memanfaatkan semua peluang yang dan meminimalkan kelemahan. Organisasi menghadapi peluang yang besar, namun dari internal organisai ada masalah yang dihadapi yaitu kelemahan organisasi. Strategi yang digunakan meminimalkan masalah internal organisas.
- 4) WT strategis ini bersifat *defensif* yaitu menghindari ancaman dengan cara meminimalkan ancaman yang ada. Organisasi menghadapi masalah yang tidak menguntungkan, menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan dalam situasi ini adalah *defentif* atau bertahan.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin

Pada tahun 1990 adalah momentum awal berdirinya sebuah yayasan pesantren yang terletak didusun Krapyak Wetan, Kelurahan Panggunharjo, kecamatan Sewon kabupaten Bantul, propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan nama Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin. Yayasan ini didirikan oleh Drs. H. Achmad Djunaidi, MBA. dan Drs. K.H. Muhadi Zainuddin, Lc., M.Ag yang ketika wuquf di Arafah pada tahun 1987M berkeinginan untuk serta mendidik umat Islam dan berjuang dalam merberdayakan segenap la[isan masyarakat serta mempersiapkan cendikiawan yang mampu berbuat untuk kepentingan pembangunan masa depan umat, dengan ber'azam mendirikan pesantren dikampung halaman.

Pada hari Selasa tanggal 8 Mei 1990 dengan Akte Notaris nomor 14 pada kantor Notaris R.H. Daliso Rudianto, SH. Dan telah terdaftar di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Bantul nomor 17/YY/1990/PN.BTL, serta telah diakui oleh kantor Wilayah Departemen Agama propinsi DIY nomor piagam B.9169 ahun 1991. Pada awal berdirinya duduk sebagai Dewan Pelindung : GBPH. H. Djoyokusumo, Kol Sri Roso Sudarmo dan K. H. Masyayih Alwi. Sedangkan yang duduk sebagai Dewan Penasehat adalah Drs. K. H. Masyhuri Ali Umar, Drs. K. H. Muh Hasbullah, Drs. Darwin Sudarsono, Drs. H. Zuhad Abdurrahman, Drs. Hasan Haromaen, Syeh Datuk Abdullah Serawak dan Hj. Sri Ansah Istati.

Sedangkan Dewan Pendiri adalah Drs. H. Achmad Djunaidi, MBA. , Drs. K. H. Muhadi Zainuddin, Lc.,M.Ag., K.H. Much. Zainuddin Chirzin., H. Much Jalal Chirzin dan Much Humaidi Chirzin, mereka adalah peletak dasar Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin. Sedangkan alasan pemberian nama Yayasan Aji Mahasilwa, karena menampung dan membina mahasilwa atau mahasilwi yang sedang menimba ilmu di berbagai perguruan tinggi di Yogyakarta untuk belajar agama Islam. Mereka didik dengan sistem pendidikan dan kurikulum pesantren pada sore dan malam hari dan pada pagi hari mereka menekuni kuliah di kampus masing-masing akan tetapi Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin pada akhirnya tidak hanya mengakomodasi mahasilwa atau mahasilwi sebagai peserta didik akan tetapi pada perkembangan selanjutnya menyelenggarakan pendidikan pesantren anak dan remaja dengan diselenggarakan pendidikan Play Group, Taman Kanak- kanak, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan SMK Smart Al Muhsin dan STEIBI. Sedangkan nama Al Muhsin digunakan sebagai penghargaan kepada Al Magfurlah Kyai Muh.Muhsin yang telah mewaqafkan tanahnya untuk pondok pesantren.

Adapun tujuan didirikannya Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin adalah sebagai upaya ikut serta mensukseskan program pemerintah dalam pembangunan nasional khususnya dalam bidang pendidikan agama Islam. Yayasan Aji Mahasilwa Al Muhsin ikut serta harkat dan martabat masyarakat sekelilingnya dengan cara mengadakan kerjasama dalam bidang pembangunan, ekonomi dan kesejahteraan sosial. Untuk merealisasikan tujuan tersebut yayasan telah mengembangkan sarana fisik maupun non fisik. Sampai saat ini yayasan telah

memiliki beberapa gedung yaitu asrama berlantai tiga, gedung Play Group dan TK, gedung Madrasah Ibtidaiyah Al Muhsin I di Krapyak dan Madrasah Ibtidaiyah Al Muhsin II dan Madrasah Tsanawiyah Al Muhsin di Bangunjiwo Kecamatan Kasihan dan gedung kampus STIEBI (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam)

B. Tujuan Pesantren Aji Mahasilswa Al Muhsin

Tujuan Pondok Pesantren Aji Mahasilswa Al Muhsin terdiri atas tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pesantren Aji Mahasilswa Al Muhsin adalah:

1. Membekali para santri sekaligus calon cendikiawan dengan *akidah Islamiyah* yang didasarkan pada penggunaan potensi akal (*dalil aqli*) dan dalil Al Qur'an maupun Sunnah (*dalil naqli*)
2. Membekali para santri dengan *tsaqafah Islamiyah* sebagai landasan berbijak dan yuridis formal yang akan memotifasi, mengontrol setiap tindakan yang hendak dan akan dilakukan.
3. Membekali santri dengan *hibrah* (keterampilan) yang dapat memberikan nilai tambahan bagi santri, minimal mendukung untuk memperoleh dam atau menciptakan lapangan kerja, dengan harapan para *mutakhirrij* (alumnus) menjadi *insan ulil albab*, yang *bersyahsyiyah Islamiyah* yang berakhlakul karimah, mandiri, penuh keyakinan, enerjik dan mampu mentransformasikan kepada masyarakat.

Sedangkan tujuan khususnya adalah:

1. Mendidik santri agar menjadi manusia yang *bersyahsyiyah Islamiyah*, mampu menggunakan potensi akalnya (dalil aqli) dalam tauhid serta mampu menunjukkan dalil naqli(Al Qur'an dan Sunnah) sehingga tidak menjadi *taqlid a'ma* (taqlid buta) dalam bertauhid.
2. Mendidik santri dengan *tsaqafah Islamiyah* (Bahasa Arab, *Fiqh, Ushul Fiqh, Qawaidul Fiqhiyah, Hikmatut Tasyri', Ulumul Qur'an, Ulumul Hadis, Tafsir, Fiqhus Sirah dan Tashawwuf*) agar para santri mampu mengkaji ajaran-ajaran Islam dari sumber aslinya, baik Al Qur'an dan Sunnah dan karya-karya ulama'' secara mandiri (tidak dari terjemahan) serta mengetahui *istimbat hukum* (dari *dalil nas* aslinya logika berfikirnya), sehingga santri benar-benar menyakini dan terdorong dan mengaamalkan apa yang telah diketahui (Zainuddin, 2002: 19-20).

C. Ma'had Aly

Andaikan saja negeri ini tidak mengalami penjajahan, kata Nurcholis Madjid , tentu pertumbuhan sistem pendidikan di Indonesia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren. Sehingga perguruan tinggi tidak akan berupa UI, IPB, ITB, UGM, dan lain-lain, tetapi mungkin Universitas Tremas, Universitas Krapyak, Universitas Bangkalan, Universitas Lasem dan sebagainya. Kemungkinan ini bisa kita tarik setelah melihat dan membandingkan dengan sistem pendidikan perguruan tinggi di negeri- negeri barat, dimana hampir semua universitas terkemuka cikal bakalnya perguruan-perguruan yang semula berorientasi keagamaan. Mungkin juga seandainya kita tidak pernah dijajah, pesantren-pesantren itu tidak jauh terpencil dipedesaan seperti kebanyakan pesantren, melainkan dikota pusat kekuasaan atau ekonomi atau tidaklah terlalu jauh dari kota, sebagaimana sekolah-sekolah keagamaan di Barat yang tumbuh menjadi universitas tersebut (Madjid,1997: 3-4)

Ma'had aly sebagai sebagai suatu jawaban cikal bakal berdirinya Universitas Tebuireng, Universitas Krapyak, Universitas Termas, Universitas Lasem dll. Ma'had Aly adalah perguruan tinggi keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*)berbasis kitab kuning yang diselenggarakan oleh pondok pesantren (Peraturan Menteri Agama Tentang Ma'had Aly , Nomor 71 Tahun 2015 Bab 1 pasal 1)

Keberadaan tradisi kesarjanaan dalam pendidikan pesantren ditandai oleh beberapa hal. Pertama, adanya tahapan-tahapan materi keilmuan mulai dari ilmu

akhlak, ilmu alat, ilmu diniyyah, dan ilmu hikmah. Kedua, adanya hirarki kitab-kitab yang menjadi bahan kajian di pesantren, yang pada umumnya dimulai dari *khulasah*, *matan* sampai dengan *syarh* yang bervariasi. Ketiga, adanya hirarki keserjanaan antara kyai-murid dan kyai guru (*intellectual chain*) yang menunjukkan tingkat kelayakan masing-masing dalam memberikan pengajaran. Keempat, adanya metodologi pengajaran yang bervariasi mulai dari pola terpimpin seperti bandongan dan sorogan, sampai dengan pola mandiri dan ekspressif seperti *muthala'ah*, *musyawarah*, dan *bahtsul masa'il*. Dan kelima, adanya jaringan pesantren yang menggambarkan tingkatan-tingkatan pesantren, mulai dari pesantren tingkat permulaan sampai dengan pesantren takhassus yang hanya bisa diikuti oleh mahasantri yang sudah melampaui tahapan kajian-kajian dasar dan umum. (Kemenag, 2004:4)

Ma'had Aly merupakan salah satu bentuk usaha pelebagaan tradisi akademik pesantren. Cikal bakal pelebagaan ini adalah program-program kajian takhassus yang sudah berkembang berpuluh-puluh tahun di lingkungan pesantren. Pembentukan ma'had aly di latar belakang oleh kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren tingkat tinggi yang mampu melahirkan ulama' di tengah-tengah kamajuan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini. Disamping mempertahankan tradisi keilmuan yang sudah menjadi ciri khas pesantren bertahun-tahun, ma'had aly juga berusaha melakukan pembaharuan dalam kurikulum dan metodologi pengajaran.

Meskipun tekanan tetap diberikan pada pengajaran ilmu-ilmu keagamaan, kurikulum ma'hadaly mencakup juga ilmu-ilmu umum seperti sosiologi,

antropologi, dan filsafat. Dalam hal pengajaran ilmu-ilmu keagamaan, kurikulum disusun berdasarkan pendekatan disipliner seperti *fiqh*, *ushul fiqh*, *tafsir*, ilmu tafsir, hadits, ilmu hadits, *tasawwuf*, dll, yang dikombinasikan dengan penggunaan kitab-kitab tingkat tinggi dalam tradisi pendidikan pesantren. Rujukan dan bacaan dalam ilmu-ilmu keagamaan juga diperluas dengan kitab-kitab yang ditulis ulama'-ulama' modern. Sementara itu, muatan ilmu-ilmu umum diberikan sebagai dasar dan pengenalan untuk memperkaya wawasan dan mempertajam analisis dan perbandingan (komparasi). Pendalaman dan pengembangan lebih jauh dalam ilmu-ilmu umum ini diserahkan pada proses belajar mandiri.

Dalam proses pembelajaran, ma'had aly menggunakan metodologi pengajaran yang memberi kesempatan kepada para peserta untuk berekspresi. Di antara metode-metode yang sering digunakan adalah diskusi, seminar, dan penulisan laporan kepustakaan. Pengajar pada ma'had aly lebih berperan sebagai pembimbing, pengarah, dan fasilitator, sementara para peserta dituntut untuk aktif dan berinisiatif sendiri dalam mengembangkan pemahaman-pemahaman keagamaan. Untuk kepentingan ini ma'had aly pada umumnya dilengkapi dengan perpustakaan yang menyediakan literatur-literatur keagamaan yang bervariasi.

Dewasa ini beberapa pesantren telah membuka ma'had aly sebagai lembaga atau jenjang yang berdiri sendiri. Beberapa di antaranya adalah ma'had aly di pesantren Asembagus Situbondo, ma'had aly di Pesantren Krapyak Yogyakarta, dan ma'hadaly di Pesantren Ciamis. Usaha-usaha rintisan untuk mendirikan ma'had aly tengah dilakukan oleh sejumlah pesantren, baik di Jawa maupun luar Jawa. Tenaga-tenaga pengajar ma'had aly pada umumnya sarjana-sarjana lulusan

Timur Tengah, dengan latar belakang pesantren yang cukup kuat. Beberapa sarjana dari lingkungan perguruan tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri juga dilibatkan, khususnya untuk bidang kajian ilmu-ilmu umum dan modern. Dalam pandangan ma'had aly, agama adalah puncak pencapaian, sedangkan IPTEK adalah salah satu wahana untuk mencapainya (Kemenag , 2004:4-5).

1. Dasar

Ma'had aly berdasarkan Islam dan Pancasila. Dengan Islam dimaksudkan bahwa ma'had aly diadakan, diselenggarakan dan dikembangkan berangkat dari ajaran Islam, dilaksanakan proses pengelolaannya secara Islami dan menuju apa yang diadialkan oleh model-model pendidikan yang Islami, dan dengan Pancasila dimaksudkan bahwa ma'had aly diselenggarakan, dikembangkan dan diamalkan dalam wacana Pancasila sebagai landasan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, bagi seluruh warga Negara Indonesia.

2. Visi

Visi ma'had aly dalam abad 21 ini adalah menjadi salah satu pusat studi Islam di Indonesia. Diyakini sepenuhnya bahwa budaya, karya-karya ulama', cendikiawan dan ilmuan-ilmuan muslim Indonesia mampu menjadi sumber kajian Islam mengiringi pusat-pusat kajian Islam dari Timur Tengah, Eropa, Amerika dan Negara-negara lain yang juga menyimpan sumber-sumber akademik ajaran Islam.

3. Misi

Sesuai dengan visi di atas, maka misi ma'had aly adalah Pertama: mengadakan kajian Islam secara *Kaffah* (menyeluruh), dan komprehensif atau holistik agar

bangsa dan negara Indonesia mampu menghadapi tantangan zaman atau mampu hidup terhormat dalam tatanan kehidupan internasional modern tanpa kehilangan jati dirinya. Kedua, ma'had aly rnengembangkan sistem pondok pesantren yang mampu menjadi sumber pengembangan IPTEKS (ilmu pengetahuan, teknologi dan seni) lengkap pemanfaatannya dalam ajaran Islam. Melalui misi kedua ini, diharapkan ma'had aly dapat memberikan sumbangan yang substansial dan konstruktif bagi bangsa dan negara Indonesia secara terus-menerus mencari penyempurnaan Sistem Pendidikan Nasionalnya.

4. Operasional

Seiring dengan tantangan kehidupan dalam era globalisasi dengan persaingan yang keras dan dinamika yang tinggi, maka orientasi ma'had aly dalam abad ke-21 ini tidak lain kecuali harus berorientasi pada mutu, kebenaran dan kebaikan bagi seluruh kepentingan bangsa dan negara serta agama sebagai konsekuensi logis bahwa Islam adalah *rahmatan lil 'alamin*. Orientasi ini dimaksudkan untuk mengatasi kecenderungan akhir-akhir ini di mana nilai-nilai kemanusiaan bangsa Indonesia terasa amat terpuruk dan jauh dari nilai Islami.

5. Tujuan

- a. Menyiapkan dan mengantarkan mahasantri menjadi ulama' yang memiliki sifat-sifat sebagaimana dicontohkan Rasulullah (*siddiq, amanah, tabligh dan fathonah*).
- b. Mengantara mahasantri jadi cendikiawan dan ilmuan yang memiliki kemauan dan kemampuan professional, terbuka, bertanggungjawab, berdedikasi dan

peduli terhadap bangsa dan negara serta berpandangan bahwa Islam adalah *rahmatan lil 'alamin*.

6. Fungsi

Sebagai lembaga Pendidikan Tinggi, maka fungsinya adalah:

- a. Melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.
- b. Pusat pengkajian dan penelitian dalam rangka pengembangan dan penemuan ilmu pengetahuan.
- c. Menjadi agen modernisasi bangsa dan negara dalam wadah masyarakat *madani* (Abdullah, 2005: 16)

D. Ma'had Aly Al Muhsin

Terkait dengan permasalahan pendidikan di pondok pesantren yang begitu kompleks dan selalu mendapatkan perhatian oleh para ahli pendidikan dan para penelitian, maka penelitian tertarik untuk meneliti masalah pendidikan pondok pesantren difokuskan pada strategi peningkatan mutu pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin. Penelitian di Ma'had Aly Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin, karena lembaga ini telah dikelola secara modern akan tetapi tetap mempertahankan sistem tradisional berupa sorogan, bandongan dan klasikal. Ma'had Aly Al Muhsin dalam pembelajarannya menggunakan sistem ganda yaitu menggabungkan antara sistem pendidikan modern dengan sistem pendidikan tradisional.

Latar belakang pemberian nama Aji Mahasilwa karena Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin hanya menampung dan membina santri mahasilwa yang

kuliah di berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Namun sekarang Pesantren Al Muhsin telah membuka pesantren anak, pesantren pelajar dan mahasiswa. Akan tetapi untuk kelas ma'had aly tetap dikhususkan bagi mahasiswa. Mahasiswa yang belajar di ma'had aly diharapkan menjadi insan berakhlakul karimah, *ulil albab* kader ulama'' masa depan berwawasan luas. Oleh karena itu Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin mempunyai ciri khas yang tidak dimiliki oleh pondok pesantren yang lain.

1. Visi Dan Misi Dan Tujuan Ma'had Aly Al Muhsin

1) Visi

Dari hasil wawancara dengan direktur Ma'had Aly Al Muhsin HM. Anis Mashduki, Lc., M.S.I pada hari Selasa tanggal 25 oktober tentang visi, misi dan tujuan Ma'had Aly Al Muhsin sebagai berikut. Visi Ma'had Aly Al Muhsin adalah:

**Terwujudnya Generasi Bangsa Yang Berwawasan Islami Dan
Berakhlakul Karimah.**

Ma'had Aly Al Muhsin sebagai lembaga pendidikan tingkat tinggi pesantren dalam merumuskan visinya tidak terlepas dari ciri khas pendidikan pesantren dan tujuan pesantren yaitu membentuk santri yang berakhlak *karimah* (mulia). Visi tersebut mencerminkan cita-cita Ma'had Aly Al Muhsin yang orientasi kedepan terwujudnya generasi bangsa atau kader ulama'' yang mempunyai wawasan

keIslaman secara luas (*tafaqquh fiddin*) dan berkeberibadian akhlak yang mulia sesuai yang dituntunkan oleh Rasulullah,

2) Misi Ma'had Aly al Muhsih

1. Perluasan akses masyarakat pada pendidikan pesantren
2. Penguatan masyarakat melalui pendidikan pesantren
3. Memberikan pelayanan publik secara maksimal melalui pendidikan pesantren

3) . Tujuan Ma'had Aly Al Muhsin

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi transformatif
2. Menyelenggarakan advokasi dan pemberdayaan masyarakat
3. Menyelenggarakan diklat sosial dan keagamaan. (hasil wawancara dengan direktur Ma'had Aly Al Muhsin pada Selasa, 25 Oktober 2016)

Daftar pondok Pesantren Penyelenggara Ma'had Aly

1. Pondok Pesantren Thawalib Parabek Sumatra Barat
2. Pondok Pesantren Dar at-Tauhid Arjowinangun Cirebon Jawa Barat
3. Pondok Pesantren Darussalam Ciamis Jawa Barat
4. Pondok Pesantren Tegalrejo Magelang JawaTengah
5. Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati Jawa Tengah
6. Pondok Pesantren al-Ihya ulumaddin Kesugihan Cilacap JawaTengah
7. Pondok Pesantren al-Hikmah Benda Sirampog Brebes Jawa Tengah
8. Pondok Pesantren Al-Mukmin Ngruki Solo Jawa Tengah
9. Pondok Pesantren al-Munawwir Krpyak Yogtakarta

10. Pondok Pesantren Aji Mahasilwa al-Muhsin Krapyak Yogyakarta
11. Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Situbondo Jawa Timur
12. Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Denanyar Jombang Jawa Timur
13. Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur
14. Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'in Lirboyo Kediri Jawa Timur
15. Pondok Pesantren Mahasilwa STAIN (UIN) Malang Jawa Timur
16. Pondok Pesantren al-Amin Preduan Sumenep Madura Jawa Timur
17. Pondok Pesantren al-Ishlahuddiny Kediri Lombok Barat NTB
18. Pondok Pesantren Nurul Hakim Kediri Lombok Barat NTB
19. Pondok Pesantren As'adiyah Sengkang Sulawesi Selatan
20. Pondok Pesantren DDI Mangkoso Sulawesi Selatan (Kemenag,2004: 32)

Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin telah meresmikan 13 Ma'had Aly (Perguruan Tinggi Keagamaan Berbasis Pesantren) yang dilakukan bersamaan dengan Wisuda ke-3 Mahasantri Ma'had Aly Hasyim Asyari Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang, Senin 30 Mei 2016 ditandai dengan pemberian izin pendirian sekaligus nomor statistiknya.

Pemberian pengakuan terhadap mahad aly ini diawali dengan ditandatangani Peraturan Menteri Agama Nomor 71/2015 tentang Ma'had Aly oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin. Menurut Menag, ma'had aly adalah perguruan tinggi keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fiddin*) berbasis kitab kuning yang diselenggarakan oleh pondok pesantren. Kitab kuning yang dimaksud adalah kitab keIslaman berbahasa Arab yang menjadi rujukan tradisi

keilmuan Islam di pesantren. Adapun tujuan ma'had aly adalah menciptakan lulusan yang ahli dalam bidang ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*), dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning.

“Ma'had Aly adalah wujud pelembagaan sistemik tradisi intelektual pesantren tingkat tinggi yang keberadaannya melekat pada pendidikan pesantren. Secara kelembagaan, posisi ma'had aly adalah jenjang Pendidikan Tinggi Keagamaan pada jalur Pendidikan Diniyah Formal,”

Untuk membangun keunggulan dengan integritas akademik yang tinggi, Menag memastikan setiap ma'had aly hanya diberikan izin penyelenggaraan untuk satu Program Studi. Lebih dari itu, program studi dimaksud juga akan dikembangkan menjadi pusat kajian keilmuan ke-Islaman dan ke-pesantrenan secara sekaligus.

Kementerian Agama memiliki komitmen kuat membangun pusat-pusat unggulan ini. Dengan posisi ini, maka ma'had aly akan tetap ditempatkan sebagai lembaga khusus (*khushushul-khushush*) yang ada pada pesantren, sebagai lembaga kaderisasi ulama' yang mumpuni dan berintegritas.

Adapun ke-13 ma'had aly yang telah mengantongi izin pendirian dan nomor statistik tersebut, yaitu:

1. Ma'had Aly Saidusshiddiqiyah, Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah Kebon Jeruk (DKI Jakarta) dengan program takhasus (spesialisasi) “Sejarah dan Peradaban Islam” (Tarikh Islami wa Tsaqafatuhu)
2. Ma'had Aly Syekh Ibrahim Al Jambi, Pondok Pesantren Al As'ad Kota Jambi (Jambi), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (Fiqh wa Ushuluhu)

3. Ma'had Aly Sumatera Thawalib Parabek, Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, Agam (Sumatera Barat), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (*Fiqh wa Ushuluhu*)
4. Ma'had Aly MUDI Masjid Raya, Pondok Pesantren Ma'hadul 'Ulum Ad Diniyyah Al Islamiyah (MUDI) Masjid Raya, Bireun (Aceh), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (*Fiqh wa Ushuluhu*)
5. Ma'had Aly As'adiyah, Pondok Pesantren As'adiyah Sengkang (Sulsel), dengan program takhasus “Tafsir dan Ilmu Tafsir” (*Tafsir wa Ulumuhu*)
6. Ma'had Aly Rasyidiyah Khalidiyah, Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai (Kalsel), dengan program takhasus “Aqidah dan Filsafat Islam” (*Aqidah wa Falsafatuhu*)
7. Ma'had Aly salafiyah Syafi'iyah, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo (Jatim), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (*Fiqh wa Ushuluhu*)
8. Ma'had Aly Hasyim Al-Asy'ary, Pondok Pesantren Tebuireng Jombang (Jatim), dengan program takhasus “Hadits dan Ilmu Hadits” (*Hadits wa Ulumuhu*);
9. Ma'had Aly At-Tarmasi, Pondok Pesantren Tremas (Jatim), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (*Fiqh wa Ushuluhu*)
10. Ma'had Aly Pesantren Maslakul Huda fi Ushul al-Fiqh, Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati (Jateng), dengan program takhasus “Fiqh dan Ushul Fiqh” (*Fiqh wa Ushuluhu*)

11. Ma'had Aly PP Iqna ath-Thalibin, Pondok Pesantren Al Anwar Sarang Rembang (Jateng), dengan program takhasus "Tasawwuf dan Tarekat" (*Tashawwuf wa Thariqatuhu*)
12. Ma'had Aly Al Hikamussalafiyah, Pondok Pesantren Madrasah Hikamussalafiyah (MHS) Cirebon (Jabar), dengan program takhasus "Fiqh dan Ushul Fiqh" (*Fiqh wa Ushuluhu*) dan
13. Ma'had Aly Miftahul Huda, Pondok Pesantren Manonjaya Ciamis (Jabar), dengan program takhasus "Aqidah dan Filsafat Islam" (*Aqidah wa Falsafatuhu*). ([http://www. Google.co.id](http://www.Google.co.id))

Ma'had Aly Al Muhsin dan beberapa ma'had aly belum mendapatkan nomor izin pendirian ma'had aly, oleh karena itu lulusannya tidak mendapatkan gelar akademik yaitu S.Ag (Sarjana Agama) dan sebaiknya Ma'had Aly Al Muhsin segera mengajukan izin operasional kalau tidak mau ketinggalan.

E. Analisis Lingkungan

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan Ma'had Aly Al Muhsin, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi Ma'had Aly Al Muhsin, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka meningkatkan kualitas ma'had aly dan meningkatkan mutu lulusan ma'had aly sebagai kader ulama'' yang mampu menjawab persoalan keagamaan yang muncul ditengah-tengah masyarakat. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan Ma'had Aly al Muhsin , sehingga akan membawa posisi ma'had aly ke posisi yang

terbaik yaitu terakreditasi yang pada akhirnya lulusan ma'had aly mendapatkan gelar sarjana S1 dengan gelar S.Ag (sarjana agama).

Analisis lingkungan dibutuhkan agar ma'had aly mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga ma'had aly dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi Ma'had Aly Al muhsin yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan, ma'had aly dapat membuat keputusan-keputusan strategi yang tepat bagi keberlangsungan ma'had aly .

1. Analisis Lingkungan Internal

Sebagaimana dijelaskan di depan bahwa analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu maupun anggaran. Adapun faktor kekuatan adalah faktor yang bersifat menguntungkan dan menjadi potensi untuk dikembangkan sehingga bisa mendorong visi, misi dan tujuan ma'had aly. Sedangkan yang dimaksud dengan kelemahan adalah segala sesuatu yang menghambat pelaksanaan program dan tujuan Ma'had Aly Al Muhsin.

Sebelumnya mengidentifikasi faktor kekuatan, telah dilakukan wawancara dengan Akademik saudari Fatmawati Ma'had Aly Al Muhsin pada hari Selasa

tanggal 25 Oktober 2016 dengan mengidentifikasi faktor kekuatan ma'had aly sebagai berikut:

- a. Diadakannya rapat asatidz setiap semester
- b. Dukungan keluarga Ma'had Aly Al Muhsin dalam KBM
- c. Komunikasi antara asatidz dengan badan pengelola via medsos (media sosial)
- d. Program ekstra kulikuler seperti bahasa Arab, bahasa Inggris, tilawah, *diba'an*, *khitobah* (pidato) dll.

Pada hari yang sama Selasa, 25 Oktober 2016 dilakukan wawancara dengan Kesantrian (Kemahasiswaan) saudari Afidaul Musyiah Assaadah tentang kekuatan Ma'had Aly Al Muhsin. Sedangkan bentuk pertanyaannya “ Menurut saudari apa faktor yang dimiliki oleh Ma'had Aly Al Muhsin ? “. Bidang Kesantrian menyebutkan faktor yang dimiliki oleh Al Muhsin sebagai berikut:

- a. Ustadz/ustadzah yg berkompeten, mayoritas tingkat pendidikan S2 dan sebagian sedang menempuh pendidikan S3.
- b. Lingkungan yang luas dan nyaman.

Selanjutnya melakukan wawancara dengan direktur Ma'had Aly Al Muhsin H. Anis Mashduki Lc, M.SI pada hari Selasa tanggal 25 November 2016 dengan jawaban. Faktor kekuatan yang dimiliki oleh Ma'had Aly Al Muhsin sebagai berikut:

- a. Infrastruktur yang baik dan proporsional
- b. Lokasi pesantren yang strategis dan mudah diakses
- c. Dukungan lingkungan sekitar pesantren.

Dari hasil wawancara tersebut dan dari hasil observasi setelah dilakukan analisis maka dapat diidentifikasi faktor lingkungan internal kekuatan Ma'had Aly Al Muhsin sebagai berikut.

a) Identifikasi faktor Kekuatan Ma'had Aly Al Muhsin

- 1) Kepemimpinan Ma'had Aly Al Muhsin Anis Mashduki.,Lc.MSI selalu berupaya dalam peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin dengan melakukan rapat mingguan badan pengelola dengan melakukan evaluasi KBM. Dilanjutkan dengan rapat asatidz dengan dewan atidz Al Muhsin setelah ujian semester baik semester ganjil maupun genap.
- 2) Dukungan keluarga pesantren (putra putri) pengasuh pesantren dalam KBM pesantren.
- 3) Ustadz yang berkompeten mengajar sesuai dg bidang mata kuliah yang diampu. Semuai itu didukung dg semua ustadz berlatar belakang pesantren dan mengajar matakuliah sesuai dengan keilmuannya bahkan mayoritas telah menyelesaikan program S2 dan sebagian sedang menempuh pendidikan S3 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- 4) Komunikasi antara asatidz dengan BP (Badan Pengelola) via Media Sosial
- 5) Infrastruktur yang baik dan proposional
- 6) Program ekstrakurikuler setiap malam jum'at dan malam sabtu seperti bahasa Arab, bahasa Inggris, *tilawah*, *biba'an* dll
- 7) Dengan berdirinya madrasah salafiah bagi santri pelajar maka bagi santri pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan lanjut/kuliah di Yogyakarta

bisa langsung masuk ma'had aly tanpa melalu tes atau masuk kelas idadi (kelas persiapan masuk ma'had aly)

- 8) Lokasi pesantren luas,nyaman, strategis dan mudah diakses
- 9) Dukungan lingkungan sekitar pesantren

Hasil wawancara dengan bagian akademik faktor kelemahanan denga pertanyaan “ Sebutkan faktor kelemahanan Ma'had Aly Al Muhsin” . Jawab dari wawancara sebagai berikut: Apabila hujan asatidz yang rumahnya jauh dari pesantren Al Muhsin tidak datang mengajar.

Sedangkan hasill wawancara dengan Kesantrian (Kemahasiswaan) sebagai berikut:

- a. Mahasantri tidak masuk kelas tanpa keterangan
- b. Mahasantri terlambat masuk kelas.

Hasill wawancara dengan Direktur tentang faktor kelemahanan Ma'had Aly Al Muhsin sebagi berikut:

- a. Etika santri sebagai mahasilswa sudah banyak bergeser
- b. Penegakan aturan terkait kedisiplinan santri
- c. Pergantian struktur Badan Pengelola
- d. Kaderisasi santri senior yang kurang
- e. Demotivasi struktur badan pengelola dan organisasi intra Al Muhsin ISMA (Ikatan Santri Ma'had Al Muhsin)

Dari hasill wawancara dan observasi dapat di identifikasi faktor kelemahanan Ma'had Aly Al Muhsin sebagai berikut.

b) Identifikasi Faktor Kelemahan Ma'had Aly Al Muhsin

- 1) Belum terakreditasi sehingga lulusannya tidak mendapatkan gelar S.Ag hanya mendapatkan surat keterangan lulus Ma'had Aly Al Muhsin.
- 2) Apabila hujan asatidz yang rumahnya jauh dari Pesantren Al Muhsin tidak datang mengajar
- 3) Mahasantri tidak masuk kelas tanpa keterangan
- 4) Mahasantri terlambat masuk kelas.
- 5) Etika santri sebagai mahasiswa sudah banyak bergeser
- 6) Penegakan aturan terkait kedisiplinan santri
- 7) Pergantian struktur Badan Pengelola
- 8) Kaderisasi santri senior yang kurang
- 9) Demotivasi struktur badan pengelola dan organisasi Intra Al Muhsin ISMA (Ikatan Santri Ma'had Al Muhsin)

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Hasil wawancara dengan **bagian akademik** faktor peluang dengan pertanyaan “Sebutkan faktor peluang Ma'had Aly Al Muhsin”. Jawab dari wawancara sebagai berikut:

- a. Adanya dukungan dari Kemenag
- b. Juara MQK tingkat provinsi DIY
- c. Juara kebersihan antara pesantren tingkat kabupaten Bantul.

Sedangkan hasil wawancara dengan Kesantrian (Kemahasiswaan) tentang faktor eksternal peluang yaitu: Wali santri yang memilih memasukkan putranya ke pesantren Al Muhsin.

Hasill wawancara dengan Direktur tentang faktor eksternal peluang ma'had aly Al Muhsin adalah:Ketertarikan mahasiswa kepesantren

Dari hasill wawancara dan observasi dapat diidentifikasi faktor peluang ma'had aly Al Muhsin sebagai berikut

a. Identifikasi faktor peluang

1. Adanya dukungan dari pemerintah.
2. Banyaknya musabaqoh (perlombaan) yang diadakan oleh Kemenag baik tingkat kabupaten maupun propinsi sebagai contoh ma'had aly memenangkan MQK (*Musabaqah Qiroatul Kutub*) memenangkan cabang debat bahasa arab dan bahasa inggris masing-masing sebagai juara satu.
3. Juara satu kebersihan antara pesantren se Kabupaten Bantul
4. Wali santri yang memilih memasukkan putranya ke Pesantren Al Muhsin.
5. Ketertarikan mahasiswa kepesantren

Hasill wawancara dengan bagian akademik faktor ancaman dengan pertanyaan “ Sebutkan faktor ancaman Ma'had Aly Al Muhsin” . Jawaban dari wawancara sebagai berikut: Munculnya pesantren mahasiswa di Yogyakarta.

Sedangkan hasill wawancara dengan Kesantrian (Kemahasiswaan) tentang faktor eksternal ancaman sebagai berikut:Banyak berdiri pesantren mahasiswa di wilayah Yogyakarta.

Hasil wawancara dengan direktur Ma'had Aly Al Muhsin faktor ancaman denga pertanyaan “ Sebutkan faktor ancaman Ma'had Aly Al Muhsin” direktur memberi jawaban yaitu: Semakin banyak tumbuh pesantren mahasiswa.

Dari hasil wawancara dapat diidentifikasi faktor ancaman Ma'had Aly Al Muhsin sebagai berikut :

a. Identifikasi faktor ancaman

1. Banyak berdirinya pondok pesantren mahasiswa di Yogyakarta, sehingga persaingan semakin tinggi dalam mendapatkan santri.
2. Sebagian pengelola mahasiswa penerima beasiswa dari Kemenag fakultas ushuluddin UIN Sunan Kali Jaga, membangun asrama putra maupun putri diberlakukan bagi mahasiswa beasiswa Kemenag. Ini berakibat pemutusan hubungan antara pengelola mahasiswa penerima beasiswa dengan pihak Ma'had Aly Al Muhsin sebagai mana pernah terjadi sebelumnya.

Hasil identifikasi faktor lingkungan internal dapat dianalisis berdasarkan kekuatan dan kelemahan Ma'had Aly Al Muhsin sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Identifikasi Faktor Internal

Kekuatan	Kelemahan
1) Kepemimpinan ma'had aly Anis Mashduki.,Lc.MSI selalu berupaya dalam peningkatan mutu Ma'had Aly Al Muhsin. 2) Dukungan keluarga pesantren (putra putri) pengasuh pesantren dalam KBM	1) Belum terakreditasi sehingga lulusannya tidak mendapatkan gelar S.Ag hanya mendapatkan surat keterangan lulus Ma'had Aly Al Muhsin. 2) Apabila hujan asatidz yang rumahnya jauh dari pesantren

<p>pesantren.</p> <p>3) Ustadz yang berkompeten mengajar sesuai dg bidanngnya.</p> <p>4) Komunikasi antara asatidz dengan BP (Badan Pengelola) via Media Sosial</p> <p>5) Infrastruktur yang baik dan proposional</p> <p>6) Program ekstakulikuler setiap malam jum'at dan malam sabtu.</p> <p>7) Berdirinya madrasah salafiah</p> <p>8) Lokasi pesantren,luas,nyaman, strategis dan mudah diakses</p> <p>9) Dukungan lingkungan sekitar pesantren</p>	<p>Al Muhsin tidak datang mengajar</p> <p>3) Mahasantri tidak masuk kelas tanpa keterangan</p> <p>4) Mahasantri terlambat masuk kelas.</p> <p>5) Etika santri sebagai mahasilswa yang sudah banyak bergeser</p> <p>6) Penegakan aturan terkait kedisiplinan santri</p> <p>7) Pergantian struktur Badan Pengelola</p> <p>8) Kaderisasi santri senior yang kurang</p> <p>9) Demotivasi struktur badan pengelola dan organisasi Muhsin (Ikaatan Santri Ma'had Al Muhsin)</p>
--	--

Hasill identifikasi faktor lingkungan eksternal dapat dianalisis berdasarkan peluang dan ancaman ma'had aly Al Muhsin sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 4.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Peluang	Ancaman
1. Adanya dukungan dari pemerintah melalui KEMENAG.	1. Banyak berdirinya pondok pesantren mahasiswa di Yogyakarta
2. Banyaknya <i>musabaqoh</i> yang diadakan oleh Kemenag Juara satu kebersihan antara pesantren sekabupaten Bantul	2. Sebagian pengelola mahasiswa penerima beasiswa dari Kemenag fakultas ushuluddin UIN Sunan
3. Wali santri yang memilih memasukkan putranya kepesantren Al Muhsin.	Kali Jaga, membangun asrama putra maupun putri diberlakukan bagi mahasiswa beasiswa Kemenag
4. Ketertarikan mahasiswa kepesantren	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4.3 Nilai Tertimbang Variabel Kekuatan

Berdasarkan hasil dari FGD

Kategori variabel dan indikator	Bobot	Nilai (Rating)	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
1) Kepemimpinan Ma'had Aly selalu berupaya dalam peningkatan mutu ma'had aly al Muhsin.	0,15	4	0,60
2) Dukungan keluarga pesantren (putra putri) pengasuh dalam KBM	0,15	4	0,60
3) Ustadz yang berkompeten mengajar sesuai dg bidanngnya.	0,15	3	0,45
4) Komunikasi antara asatidz dengan BP via Media Sosial	0,10	2	0,20
5) Infrastruktur yang baik dan proposional	0,10	3	0,30
6) Program ekstakulikuler	0,05	3	0,15
7) Berdirinya madrasah salafiah	0,10	2	0,20
8) Lokasi pesantren luas,nyaman strategis dan mudah diakses	0,10	3	0,30
9) Dukungan lingkungan sekitar pesantren	0,10	3	0,30
Total	1,00		3,10

Tabel 4. 4 Nilai Tertimbang Variabel Kelemahan**Berdasarkan hasil dari FGD (Fokus Group Discussion)**

Kategori variabel dan indikator	Bobot	Nilai (Rating)	Nilai Tertimbang
Kelemahan			
1) Belum terakreditasi	0,15	4	60
2) Apabila hujan asatidz yang rumahnya jauh dari Pesantren Al Muhsin tidak datang mengajar	0,10	2	20
3) Mahasantri tidak masuk kelas tanpa keterangan	0,10	3	30
4) Mahasantri terlambat masuk kelas.	0,10	2	20
5) Kegiatan santri diluar pesantren sebagai bagian dari tugas dan kewajiban kampus	0,10	3	30
6) Etika santri sebagai mahasiswa yang sudah banyak bergeser	0,10	2	20
7) Penegakan aturan terkait kedisiplinan santri	0,10	3	30
8) Pergantian struktur Badan Pengelola	0,10	2	20
9) Kaderisasi santri senior yang kurang	0,10	2	20
10) Demotivasi struktur badan pengelola dan organisasi intra Al Muhsin ISMA	0,05	3	15
Total	1,00		2,65

Tabel 4. 5 Nilai Tertimbang Variabel Peluang**Berdasarkan hasil dari FGD**

Kategori variabel dan indikator	Bobot	Nilai (Rating)	Nilai Tertimbang
Peluang			
1. Adanya dukungan dari pemerintah melalui KEMENAG.	0,35	4	1,20
2. Banyaknya musabaqoh (perlombaan) yang diadakan oleh Kemenag Juara satu kebersihan antara pesantren sekabupaten Bantul	0,20	3	0,60
3. Wali santri yang memilih memasukkan putranya ke Pesantren Al Muhsin.	0,20	3	0,60
4. Ketertarikan mahasiswa ke pesantren	0,25	3	0,75
Total	1,00		3,15

Tabel 4. 5 Nilai Tertimbang Variabel Ancaman

Berdasarkan hasil dari FGD

Kategori variabel dan indikator	Bobot	Nilai (Rating)	Nilai Tertimbang
Ancaman			
1. Banyak berdirinya pondok pesantren mahasiswa di Yogyakarta	0,50	3	1,50
2. Sebagian pengelola mahasiswa penerima beasiswa dari Kemenag fakultas ushuluddin UIN Sunan Kali Jaga, membangun asrama putra maupun putri diberlakukan bagi mahasiswa beasiswa Kemenag.	0,50	2	1,00
Total	1,00		2,50

Langkah selanjutnya menentukan posisi Ma'had Aly Al Muhsin dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT-4K dan menentukan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Ma'had Aly Al muhsin berdasarkan posisi kuadran Ma'had Aly Al Muhsin pada matriks SWOT-4K.

Langkah selanjutnya menghitung selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan, serta selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman.

Tabel 4.6 Selisih nilai tertimbang Ma'had Aly Al Muhsin

Nilai Tertimbang Kekuatan	3,10
Nilai Tertimbang Kelemahan	2,65
Nilai IFAS Selisih positif	0,45

Nilai Tertimbang Peluang	3,15
Nilai Tertimbang Ancaman	2,50
Nilai EFAS Selisih positif	0,65

Berdasarkan analisis selisih nilai timbang Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan terletak pada kuadran I, karena kedua selisih nilai tertimbang adalah positif yakni: 0,45 dan 0,65 sebaiknya dapat mengimplementasikan strategi pertumbuhan. Dapat dilihat pada diagram berikut.

Gambar 4.1 Posisi Ma'had Aly Al Muhsin dalam Matriks SWOT -4K

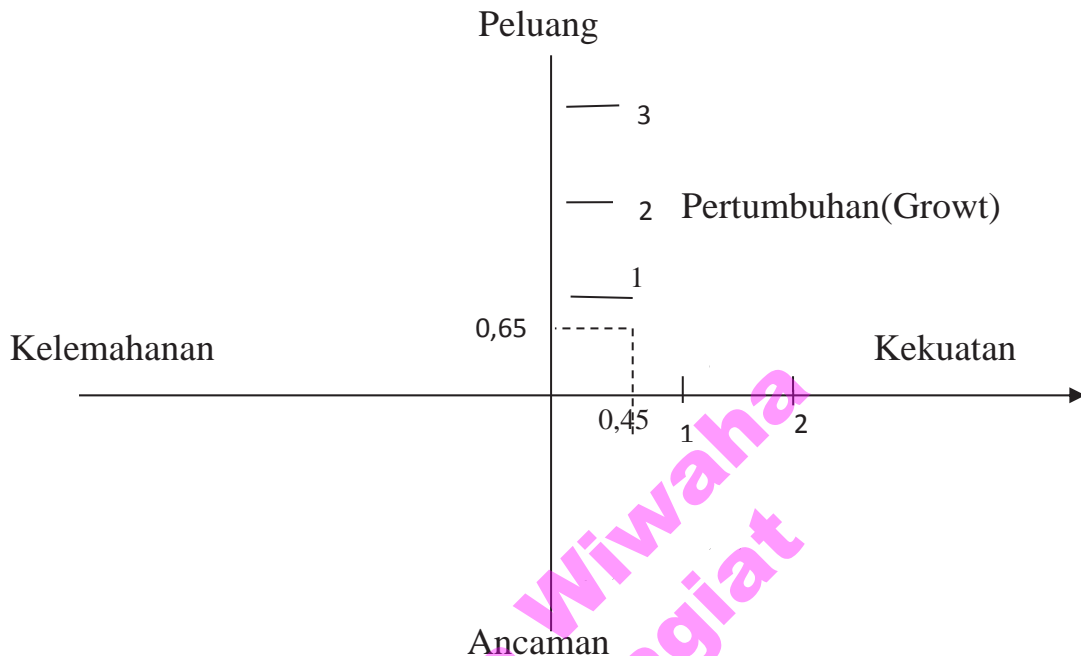


Diagram diatas menunjukkan antara kekuatan dan peluang (SO) lebih besar dari pada kelemahan dan tantangan (WT) demikian juga kelemahan dan tantangan (WT) tidak terlalu membahayakan .

F.Strategi Ma'had Aly Al Muhsin

Dari hasil penelitian Ma'had Aly Al Muhsin berada pada kuadran I dilihat dari analisis SWOT 4-K. Dapat dilihat nilai perbandingan antara kekuatan dan kelemahan sangatlah tipis yaitu 0,45 Ma'had Aly Al Muhsin tetap harus waspada karena kelemahan cukup besar walaupun dibawah kekuatan yang dimiliki Ma'had Aly Al Muhsin. Dilihat dari faktor eksternal dimana berbandingan antara peluang dan ancaman selisih 0,65 maka ma'had aly harus mampu mengatasi ancaman dan pandai dalam memanfaatkan peluang demi Ma'had Aly Al Muhsin

Strategi pertumbuhan yang dapat di implementasikan dalam peningkatan pendidikan Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan Bantul Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Belum terakreditasi merupakan kelemahan yang sangat besar, oleh karena itu BP (badan pengelola) sebaiknya berupaya melengkapi persyaratan akreditasi sehingga turun izin dan sertifikat oprasional ma'had aly pada akhirnya lulusan Ma'had Aly Al Muhsin mendapatkan gelar S.Ag sebagai mana keputusan Menteri Agama RI.
2. Badan pengelola (BP) harus kerja keras dalam mendisiplinkan mahasantri dan mengambil langkah tegas dengan memperlakukan *ta'zir (punishment)* bagi santri yang tidak disiplin dan memberikan *reward* bagi santri yang berprestasi serta memperbaiki sistim perizinan.
3. Menanamkan akhlak karimah kepada semua santri baik berakhlak (sopan santun) dalam lingkungan pesantren maupun luar lingkungan pesantren
4. Mengkader santri senior sebagai BP (Badan Pengelola) dan badal secara berkesinambungan
5. Kerja sama yang baik antara Badan Pengelola dan ISMA sehingga segala kegiatan Ma'had Aly Al Muhsin bisa berjalan sesuai dengan yang ditetapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa Ma'had Aly Al Muhsin Krapyak Wetan dapat dilihat dari letak matrik SWOT-4K yang menempatkan Ma'had Aly Al Muhsin pada kuadran I yaitu berada pada posisi strategi pertumbuhan yaitu :

1. Mengajukan perizinan oprasional ma'had aly
2. Menegakkan peraturan dengan tegas dengan memperlakukan *ta'zir* (*punishment*) (sanksi edukatif) santri yang tidak disiplin dan memberikan *reward* bagi santri yang berprestasi serta memperbaiki sistim perizinan
3. Menanamkan akhlakul karimah kepada semua mahasantri baik berakhlak (sopan santun) dalam lingkungan pesantren maupun luar lingkungan pesantren
4. Kaderisasi santri senior sebagai *badal*(asisten) ustadz dan Badan Pengelola (BP) Al Muhsin.
5. Kerja sama yang baik antara Badan Pengelola (BP) dan Ikatan Santri Ma'had Al Muhsin (ISMA) sehingga segala kegiatan Ma'had Aly Al Muhsin bisa berjalan sesuai dengan yang ditetapkan

B. SARAN

1. Ma'had Aly Al Muhsin sebaiknya segera mengajukan perizinan oprasional dengan mempersiapkan kodumentasi kegiatan KBM dan perbaikan kurikulum
2. Ma'had Aly sebaiknya menegakan peraturan segera dilaksanakan dengan tegas dengan strategi merekap pelanggaran mahasantri sepekan sekali bagi santri yang tidak disiplin maka kena *ta'zir (punishment)* (sanksi edukatif) *reward* bagi santri yang berprestasi serta memperbaiki sistim perizinan
3. Ma'had Aly sebaiknya menanamkan akhlakul karimah kepada semua santri dengan memberikan contoh *bil hal* (tingkah laku secara nyata) oleh ustadz, Badan Pengelola dan santri senior dan matakuliah akhlaq tashawwuf harus diberikan pada setiap kelas
4. Ma'had Aly sebaiknya melakukan kaderisasi santri senior sebagai *badal*(asisten) ustadz dan Badan Pengelola (BP) Al Muhsin sebaiknya dimulai sejak dini dengan melihat atau memantau potensi yang dimilikinya secara berkesinambungan
5. Ma'had Aly sebaiknya meningkatkan kordinasi dengan Ikatan Santri Ma'had Al Muhsin (ISMA) dengan melakukan rapat antara Badan Pengelola dan Pengurus Ikatan Santri Ma'had Al Muhsin (ISMA) dan mengadakan program bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Suparman Ibrahim (2001), *Ma'had Aly Profil Pendidikan Tinggi Pondok Pesantren Di Indonesia*, Yogyakarta: RDI
- Ali, Suryadarma (2013), *Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, Malang, UIN Maliki
- Aly, Abdullah (2011), *Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azra, Azyumardi (2012), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, Jakarta: Kencana
- Bashori, Khoiruddin (2003), *Problem Psikologi Kaum Santri*, Yogyakarta: FKBA
- Danim, Sudarwan (2002), *Menjadi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia
- Dhofier, Zamakhsyari (1994), *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES
- Efendi, Nur (2014), *Manajemen Perubahan Dipondok Pesantren Konstruksi Teoritik Dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi Dan Menatap Masa Depan*, Yogyakarta: Teras
- Fattah, Nanang (2013), *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Halim, A. Suhartini, Rr, M. Choirul Arif dan A. Sunarto AS (2005), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Hamdani, M. Yusuf (2009) *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Aji Mahasilwa Al Muhsin Di Krapyak Wetan Yogyakarta*, Pasca Sarjana UIN Sunan Kali Jaga
- Kemenag, *Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Pondok Pesantren Ma'had Aly*, 2004
-*Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2015*
- Madjid, Nurcholish (1997), *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina
- Malik, Jamaluddin (editor) (2005), *Pemberdayaan Pesantren Menuju kemandirian Dan Profesionalisme Santri Dengan Metode Daurah Kebudayaan*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Muhammad, Suwarsono (2013) *Managemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN

- Nahrawi, Amiruddin(2008),*Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: Gama Media
- Pekapontren Departemen Agama RI (2003), *Pola Pembelajaran di Pesantren* , ----- (2003), *Pola Pengembangan pondok Pesantren*
- Rangkuti, Freddy(2015), *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot Rating dan OCAI*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sagala, Syaiful (2013), *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Steenbrink, Karel A (1974), *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Moderen*, Jakarta: LP3ES
- Sugiono (2013), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung :Alfabeta
- Sulthon, Masyhud dan Khusnuridlo, Moh (2003), *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka
- (2006), *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: Prees Sindo
- Syamsudduha, St (2004) *Manajemen Pesantren Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Grha Guru
- Tjiptono,Fandy dan Anastasia Diana (1995), *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset
- Tunggal, Amin Widjaja (1998), *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantara*, Jakarta: Rineka Cipta
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas & Peraturan Pemerintah RI Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan Serta Wajib Belajar*, (2016) Bandung:Citra Umbara
- Van Bruinessen, Martin (1995), *Kitab Kuning Pesantren Dan Tarekat*, Bandung: Mizan,
- Zainuddin, Muhadi (2002)*Buku Panduan Pondok Pesantren Aji Mahasilswa Al Muhsin dan STMIK EL RAHMA PLUS*