

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Kyai di Pondok Pesantren

#### 1. Pengertian Kyai dan Pondok Pesantren

Kyai dikenal sebagai guru atau pendidik utama di pesantren. Disebut demikian karena kyailah yang bertugas memberikan bimbingan, pengarahan, dan pendidikan kepada para santri. Kyai pula yang dijadikan figur ideal santri dalam proses pengembangan diri meskipun pada umumnya kyai juga memiliki beberapa orang asisten atau yang lebih dikenal dengan sebutan *ustadz* atau santri senior. Kyai dalam pengertian umum adalah pendiri dan pemimpin pesantren. Ia dikenal sebagai seorang muslim terpelajar yang membaktikan hidupnya semata-mata di jalan Allah dengan mendalami dan menyebarkan ajaran-ajaran Islam melalui kegiatan pendidikan.<sup>1</sup>

Masyarakat tradisional berpandangan bahwa seseorang mendapat predikat kyai karena ia diterima masyarakat sebagai kyai, dimana hal ini ditandai dengan kedatangannya orang-orang yang meminta nasehat kepadanya atau bahkan mengizinkan anak mereka untuk belajar kepadanya. Dengan kata lain, pada dasarnya tidak ada persyaratan-persyaratan formal tertentu bagi siapapun untuk menjadi seorang kyai, namun dalam konteks ini ada beberapa hal menurut Karel A. Steenbrink, yang biasanya dijadikan sebagai tolok ukur seseorang dianggap kyai atau tidak yaitu karena ilmu pengetahuan, kesalehan, keturunan, dan jumlah santrinya.<sup>2</sup>

Sedangkan pondok pesantren merupakan induk dari pendidikan Islam di Indonesia, didirikan karena adanya tuntutan dan kebutuhan zaman dan hal ini bisa dilihat dari perjalanan sejarah. Bila lihat dari sisi sejarahnya, sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiyah, yakni menyebarkan dan

---

<sup>1</sup> Zamaksari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai)*, (Jakarta : LP3ES, 1982). 131.

<sup>2</sup> Karel A. Stenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah (Pendidikan Islam dalam Kurun Modern)*, (Jakarta: LP3ES, 1968). 109.

mengembangkan ajaran Islam, sekaligus mencetak kader-kader ulama dan da'i.

Kata pondok pesantren adalah gabungan dari kata pondok dan kata pesantren. Istilah pondok, mungkin berasal dari kata *funduk*, dari Bahasa Arab yang berarti rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi di dalam pesantren Indonesia, khususnya pulau Jawa, pondok lebih mirip dengan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri. Sedangkan istilah pesantren secara etimologis asalnya pesantrian yang berarti tempat santri. Santri atau murid mempelajari agama dari seorang kyai atau syekh di pondok pesantren.<sup>3</sup>

Ridwan Nasir mendefinisikan pesantren sebagai "*Lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam*".<sup>4</sup> Pondok pesantren juga berarti suatu lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang ada umumnya dan pengajaran tersebut diberikan secara non-formal, yaitu dengan sistem bandongan dan sorogan. Kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam Bahasa Arab karya ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok atau asrama dalam pesantren tersebut.<sup>5</sup> Ada juga yang mengartikan pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian.<sup>6</sup>

Dari pengertian di atas maka kyai pondok pesantren adalah seseorang yang mengasuh, mengatur, dan mengarahkan jalannya lembaga pendidikan pondok pesantren yaitu lembaga pendidikan yang sesuai dengan

---

<sup>3</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

<sup>4</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, 80.

<sup>5</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, 81.

<sup>6</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group , tt). 27.

kebutuhan santri, guru, maupun masyarakat sekitar dengan menyesuaikan perkembangan zaman.

## 2. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Dalam unsur pondok pesantren sesuai dengan keputusan musyawarah intensifikasi pengembangan pondok pesantren yang diselenggarakan pada tanggal 2-6 Mei 1978 di Jakarta minimal terdapat 3 unsur yaitu ; Kyai, Santri dengan asramanya dan Masjid.<sup>7</sup>

- a. Kyai merupakan tokoh sentral dalam pondok pesantren. Maju mundurnya ditentukan dari wibawa serta harisma sang kyai. Karena itu tidak jarang terjadi apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat maka pamor pondok pesantren tersebut akan merosot. Karena kyai yang menggantikan tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu.
- b. Santri salah satu bagian dari unsur pondok pesantren, karena santri merupakan siswa yang belajar di pondok pesantren. Santri ini dapat digolongkan menjadi 2 kelompok yaitu ; santri mukim adalah santri yang datang dari tempat yang jauh dan tidak mungkin untuk pulang akan tetapi dia tinggal di pondok pesantren dengan menggunakan peraturan-peraturan yang ditentukan oleh pondok pesantren. Sedangkan santri kalong yaitu siswa yang berasal dari sekitar pondok pesantren. Santri kalong mengikuti pelajaran dengan cara pulang pergi ke rumah masing-masing.
- c. Asrama adalah tempat untuk menampung para santri yang sedang menuntut ilmu di pondok pesantren. Hal ini biasanya dijadikan tempat penginapan, kegiatan belajar mengajar, serta musyawarah antar santri. Di asrama pesantren terdapat peraturan yang mengikat dan harus diikuti oleh santri selama mengikuti kegiatan pelajaran berlangsung.
- d. Masjid tidak hanya sebagai tempat untuk melaksanakan sholat. Kendati demikian banyak pondok pesantren yang melaksanakan kegiatan

---

<sup>7</sup>. Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, 18.

pengajaran yang dilaksanakan oleh kyai di masjid dengan cara metode klasikal yaitu *sorogan* dan *bandongan*.<sup>8</sup>

Dalam unsur pondok pesantren jika salah satu unsur memiliki kekurangan maka belum bisa dikatakan sebagai pondok pesantren yang ideal dalam pelaksanaannya.

### 3. Tipologi Pondok Pesantren

Para ahli pendidikan mengklasifikasi jenis pesantren ke dalam 2 tipologi; yakni pesantren modern, yang sudah banyak mengadopsi sistem pendidikan sekolah modern Barat dan pesantren salaf, yang berorientasi pada pelestarian tradisi dengan sistem pendidikan tradisional.

*Pertama*, Pondok pesantren modern, merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada penggunaan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional. Santrinya ada yang menetap ada yang tersebar di sekitar desa lokasi pesantren. Kedudukan para kyai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajar dan sebagai pengajar langsung di kelas. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa Arab lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.<sup>9</sup>

*Kedua*, pesantren Salaf. Menurut Zamakhsyari Dhofier, ada beberapa ciri pesantren salaf atau tradisional, terutama dalam hal sistem pengajaran dan materi yang diajarkan. Pengajaran kitab-kitab Islam klasik atau sering disebut dengan kitab kuning karena kertasnya berwarna kuning, terutama karangan-karangan ulama yang menganut faham *Syafi'iyah*, merupakan pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren tradisional. Keseluruhan kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren

---

<sup>8</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta: eLSAq Press, 2007). 169-172.

<sup>9</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, 65.

dapat digolongkan ke dalam delapan kelompok, yaitu *nahwu (syntax)* dan *shorof (morfologi)*, *fiqh*, *usul fiqh*, *hadis*, *tafsir*, *tauhid*, *tasawuf* dan etika, dan cabang-cabang lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.<sup>10</sup>

Pondok pesantren salaf dan modern tentunya memiliki persamaan dalam perannya yaitu mencerdaskan serta membentuk umat manusia yang sesuai dengan tuntunan dan ajaran Islam.

#### 4. Peran Kyai dalam Pondok Pesantren

Peran kyai dalam pondok pesantren menempati posisi yang sangat sentral. Kyai merupakan titik pusat bagi pergerakan sebuah pesantren yang menjadi sumber inspirasi dan sumber pengetahuan bagi santrinya secara absolut. Seringkali dalam pondok pesantren, kyai adalah perintis, pengelola, pemimpin, pengasuh, bahkan sebagai pemilik tunggal, sehingga kyai dalam kepemimpinannya terlihat otoriter.<sup>11</sup>

Kyai bebas menentukan bentuk pesantren sesuai dengan yang diinginkan tanpa campur tangan dari pihak manapun termasuk manajemen strategik. Hal itulah yang akhirnya dapat menentukan ciri khas pondok pesantren. Bagi seorang santri, peran kyai yang paling besar adalah sebagai guru atau pendidik yang menjadi teladan bagi santrinya. Hal ini kyai termasuk tokoh ideal bagi komunitas santri itu sendiri.<sup>12</sup> Sedangkan peran lain kyai adalah sebagai pembangkit motivasi dalam upaya menumbuhkan rasa percaya diri dan keberanian serta ketenangan batin melalui pendekatan diri kepada Allah dan juga kyai berperan sebagai pembimbing perilaku nilai-nilai spiritual yang sesuai dengan tuntunan agama Islam.<sup>13</sup> Dalam pandangan lain juga kyai menempatkan posisi

---

<sup>10</sup> Zamakshary Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, 65.

<sup>11</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren (Kritik Nur Cholis Majid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional)*, (Jakarta : Ciputat Press, 2002). 63.

<sup>12</sup> M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, 23.

<sup>13</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, 85.

sebagai manajer dalam pengelolaan manajemen strategik yang terdapat di pondok pesantren.

Dari beberapa pendapat di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa peran yang dilakukan oleh kyai adalah sebagai berikut:

a. Kyai sebagai pengasuh

Kyai memiliki peran sebagai pengasuh di pondok pesantren karena dia merawat santri – santrinya ada yang mulai sejak usia dini hingga tumbuh dewasa. Hal ini yang menjadi keunikan yang sangat berbeda dengan lembaga pendidikan yang lainnya.

b. Kyai sebagai pendidik / guru

Disamping kyai berperan menjadi pengasuh dia juga memainkan peran sebagai pendidik / guru. Dalam hal ini kyai mengajarkan berbagai macam ilmu pengetahuan berupa ilmu agama yang menjadi menjadi teladan bagi santri terutama pengembangan *skill* serta kemampuan dalam kebutuhan hidup di masyarakat.

c. Kyai sebagai manajer

Dalam manajerial kyai di pondok pesantren memiliki peran dalam kebijakan yang mereka jalankan. Sehingga manajemen strategik itu hanya dikelola oleh kyai dan guru tanpa melibatkan masyarakat secara umum. Hal ini yang menjadi dasar pondok pesantren untuk menentukan aspek keunikan dan ciri khas pondok pesantren. Jika terdapat saran dan pendapat dari orang lain itu hanya sekedar masukan bagi pengasuh untuk pengembangan pondok pesantren yang mereka kelola.

Berbeda lagi dengan manajerial organisasi yang bersifat demokratis, mereka memiliki keinginan untuk melibatkan staf dan murid dalam proses pendidikan sekolah, tidak untuk menghasilkan nilai yang baik dan tidak untuk membuat staf dan murid itu senang, tetapi untuk mendidik anggota sekolah dalam hal hak dan tanggung jawab mereka sebagai anggota. Terkadang juga memberikan peluang kepada orang lain untuk berdiskusi tentang kebijakan dan

implementasinya serta dari tujuan ini berfungsi untuk membekali anggota dengan peluang kesempatan untuk mengembangkan diri mereka sendiri dan komunitasnya.<sup>14</sup>

Dengan kata lain seorang kyai dalam perannya memiliki satu tempat yang menempati dimensi posisi yang berbeda-beda ada kalanya dia diposisikan menjadi seorang pengasuh, adakalanya dia menjadi seorang pendidik atau guru, dan bahkan dia juga menjadi seorang manajer yang berfungsi untuk menentukan visi dan misi pondok pesantren. Hal ini menjadi keunikan tersendiri bagi kyai pondok pesantren dan tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam yang lainnya.

## **B. Manajemen Strategik**

### **1. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen memiliki pengertian yang sangat beragam, hal ini tergantung sudut pandang dan keyakinan pakar manajemen. Manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunaan bakat-bakat manusia dan sumber-sumber daya. Dari kutipan beberapa pakar yang ditulis dalam buku *Manajemen Strategik* oleh AT. Soegito menjelaskan bahwa pengertian manajemen strategik adalah sebagai berikut :

- a) Menurut Winardi bahwa : manajemen strategik adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk melakukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain”.
- b) Sedangkan Stoner menyatakan bahwa “*Manajemen is the process planning organizing, leading and controlling the of for organizing*

---

<sup>14</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta: eLSAq Press, 2007). 84.

*member and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*” hal ini berarti manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

- c) Menurut Hersey and Blanchard memberi arti *“Management as working with and through individuals and groups to accomplish organization goals.”* Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>15</sup>

Berangkat dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan, merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan baik sarana maupun prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada.

Sedangkan kata strategik juga memiliki pengertian yang masih beragam sesuai dengan cara pandang, kepakaran maupun obyek yang dianalisis, namun untuk kepentingan pembahasan manajemen strategik perlu ditetapkan pengertian yang lebih operasional, bahkan ada kaitan secara substansial dengan manajemen dalam pengertian manajemen strategik. Strategik dalam manajemen strategik juga dapat diartikan sebagai kiat, teknik, taktik, atau cara yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, untuk mencapai tujuan strategik organisasi.<sup>16</sup>

Strategik dalam ruang lingkup manajemen strategik sangat berkaitan dengan dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas keputusan-keputusan yang telah

---

<sup>15</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, (Semarang: Universitas PGRI Semarang, 2015). 10.

<sup>16</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, 11.

diambil oleh organisasi atau institusi. Oleh karena itu, strategik diartikan oleh para manajer sebagai rencana berskala dan berorientasi sebagai masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, maka strategik diartikan sebagai rencana main (*game plane*) suatu lembaga, walaupun tidak secara rinci pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan dan bahan dimasa mendatang untuk keputusan-keputusan managerial.

Manajemen strategik secara definisi memiliki arti yang sangat luas di antaranya tercatat didalam buku *Manajemen Strategik* yang ditulis AT. Soegito menjelaskan bahwa :

Dafid Hunger dan Whelen menjelaskan bahwa “Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”. Lawrence dan Glueck menyatakan bahwa “Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan mengarah pada pengembangan strategik efektif atau strategik untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Prim Masrokan Mutohar dalam jurnal Epistem yang berjudul *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya dilembaga Pendidikan Islam* :

Prim Masrokan menjelaskan bahwa manajemen strategik pendidikan adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mendasar dalam penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberi kontrol secara

---

<sup>17</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, 19.

strategik untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.<sup>18</sup>

Berangkat dari pengertian di atas maka manajemen strategik menurut peneliti merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan sekelompok organisasi dengan menggunakan perencanaan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dapat diterapkan di lingkup perusahaan maupun lembaga pendidikan secara umum termasuk pendidikan Islam dan pondok pesantren.

## 2. Manfaat dan Resiko Manajemen Strategik

Pelaksanaan manajemen strategik dalam perusahaan ataupun lembaga pendidikan Islam maupun pondok pesantren tentunya memiliki manfaat dan resiko. Manfaat tersebut dapat mempercepat laju perkembangan organisasi dalam jangka yang panjang dan juga resiko dapat dikendalikan dengan cara mengevaluasi sistim organisasi tersebut. Banyaknya manfaat dan resiko manajemen strategik disebabkan karena kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang ada di tiap-tiap organisasi.

Abuddin Nata setidaknya menjelaskan (2) manfaat dari manajemen strategik. Pertama, memungkinkan sebuah organisasi proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan perusahaan untuk mempengaruhi memulai aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Kedua, membantu organisasi untuk membantu formulasi strategik yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang sistimatis, logis dan rasional untuk pilihan strategik; sedangkan secara finansial bahwa organisasi menggunakan konsep strategik lebih

---

<sup>18</sup> Prim Masrokan Mutohar, "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Konsep dan Implementasinya di lembaga Pendidikan Islam", Jurnal Episteme, Vol 3, (2012) : 2.

menguntungkan dan berhasil dibanding dengan organisasi lain yang tidak menggunakannya.<sup>19</sup>

Sedangkan manajemen strategik memiliki beberapa manfaat lain yang dapat kita rasakan di wilayah pendidikan Islam adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktifitas pembuatan strategik akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategik akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.<sup>20</sup>

Di samping manajemen strategik membawa beberapa manfaat, pastinya juga memiliki resiko-resiko sebagai dampak keterlibatan personil dalam rumusan strategik, di antaranya adalah: pertama, waktu yang digunakan pemimpin untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab dampak yang mereka lakukan. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin di dalam lembaga pendidikan Islam harus terlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu untuk kegiatan strategik; kedua, jika perumusan strategik tidak tepat secara dekat dalam implementasinya mungkin mereka mengelak tanggung jawab individual atas keputusan strategik. Oleh karena itu,

---

<sup>19</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan ; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012). 393.

<sup>20</sup> Susanti, "Manfaat dan resiko Manajemen strategik," diakses pada tanggal 05 Mei, 2018. <https://nievonie.wordpress.com/2010/05/28/manfaat-dan-resiko-manajemen-strategik/>.

para pemimpin strategik harus mampu membatasi janji-janji kinerja; ketiga, pemimpin strategik harus mampu mengantisipasi dan mengatasi kekecewaan yang berpartisipasi atas harapan-harapan yang tidak menjadi kenyataan.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian di atas tergambar perkembangan manajemen strategik yang tidak terlalu linier, artinya ada suatu masa manajemen strategik mendapat perhatian yang sangat tinggi, tetapi pada masa yang lain kontribusi manajemen strategik sangat diragukan. Hal yang paling penting bagi peneliti adalah relevan dengan manajemen strategik kyai pondok pesantren dalam menghadapi pendidikan Islam di era global.

### 3. Implementasi Manajemen Strategik

Dalam mengimplementasikan manajemen strategik perlu membutuhkan upaya yang sangat besar untuk mentransformasikan tujuan manajemen strategik ke dalam aksi dalam penyelenggaraan program-program organisasi. Betapapun hebatnya suatu manajemen strategik apabila tidak diimplementasikan dengan baik tentu saja strategik itu tidak akan bermakna dalam lingkungan organisasi tersebut. Proses implementasi manajemen strategik ini dimulai dari perumusan visi-misi hingga dengan penentuan strategik organisasi. Tahap pada tahapan ini sendiri belum tentu menjamin keberhasilan organisasi tanpa diterjemahkan dalam tindakan yang nyata dan harus secara hati-hati dalam pengimplementasiannya. Proses mengimplementasikan manajemen strategik terdiri dari (3) langkah yaitu : (1) aktivitas strategik, (2) pengendalian strategik, dan (3) evaluasi strategik.<sup>22</sup>

Pertama, aktifitas strategik adalah membangkitkan aktifitas-aktifitas menurut suatu rencana strategik. Oleh karena itu strategik diaktifkan melalui:

---

<sup>21</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, 27-28.

<sup>22</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, 79.

a. Mengubah struktur organisasi

Struktur organisasi adalah seperangkat hubungan dalam organisasi yang dibentuk dalam waktu tertentu. Organisasi sering memodifikasi strukturnya untuk mengaktifkan strategik.

b. Kebijakan-kebijakan

Kebijakan merupakan suatu proses atau metode tindakan tertentu yang dipilih dari sejumlah alternatif yang mengarahkan perilaku organisasi sekarang dan yang akan datang.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan penentuan tujuan kelompok atau organisasi, pemotifasi perilaku tugas untuk mencapai tujuan tersebut, serta mempengaruhi kelompok dan kultur.

d. Budaya organisasi

Dalam budaya organisasi merupakan kepedulian terhadap kekuatan atau proses dimana partisipasi melakukan sosialisasi dalam organisasi semakin besar. Sosialisasi ini meliputi bagaimana mereka mengembangkan persepsi, nilai dan kepercayaan terhadap organisasi serta apa pengaruh keadaan dalam organisasi terhadap perilaku. Gejala yang semacam ini sekarang dikenal dengan kultur organisasi (*organizational culture*).<sup>23</sup>

Kedua, pengendalian strategik adalah pengaturan aktivitas-aktivitas organisasi agar elemen-elemen kinerja yang menjadi target tetap berada pada batas-batas yang diterima. Tanpa pengaturan ini, organisasi tidak memiliki petunjuk tentang seberapa baik kinerja mereka dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan.<sup>24</sup>

Ada beberapa panduan yang bisa diikuti untuk mengembangkan pengendalian dalam sebuah organisasi. Panduan tersebut di antaranya:

---

<sup>23</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, 90.

<sup>24</sup> Griffin, *Manajemen Boston America: Houghton Mifflin Company* (diterjemahkan bahasa Indonesia), (Jakarta: Erlangga, 2003).162.

- a. Pengendalian sebaiknya melibatkan sedikit informasi yang diperlukan untuk memberikan gambaran yang dipercaya.
- b. Pengendalian sebaiknya mengawasi hanya aktivitas dan hasil yang berarti.
- c. Pengendalian sebaiknya tepat pada waktunya.
- d. Pengendalian sebaiknya dapat digunakan dalam jangka waktu lama dan jangka pendek.
- e. Pengendalian sebaiknya menunjukkan sesuatu dengan tepat tanpa kecuali.
- f. Pengendalian sebaiknya menggunakan penghargaan daripada hukuman.<sup>25</sup>

Ketiga, evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategik tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategik berfungsi untuk memperoleh informasi ini. Semua strategik dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor *eksternal* dan *internal* selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategik adalah :

- a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategik yang sekarang.
- b. Mengukur prestasi organisasi.
- c. Mengambil tindakan korektif terhadap permasalahan masa lalu.<sup>26</sup>

Jadi dalam mengimplementasikan manajemen strategik seluruh langkah di atas harus dijalankan secara bersama-sama mulai dari aktifitas, pengendalian hingga evaluasi manajemen strategik. Hal ini yang menjadi dasar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

---

<sup>25</sup> Griffin, *Manajemen Boston America: Houghton Mifflin Company* (diterjemahkan bahasa Indonesia), 163.

<sup>26</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan ; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012). 388.

## C. Pendidikan Islam di Era Globalisasi

### 1. Pengertian Pendidikan Islam

Rangkaian kata, Pendidikan Islam, bisa dipahami dalam arti yang berbeda - beda, antara lain: 1) Pendidikan (menurut) Islam, 2) Pendidikan (dalam) Islam, 3) Pendidikan (agama) Islam. Pada istilah yang pertama bahwa Islam adalah ajaran tentang nilai-nilai dan norma-norma kehidupan yang ideal yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Istilah yang kedua bahwa Islam adalah ajaran-ajaran, sistem budaya dan peradaban yang tumbuh dan berkembang sepanjang perjalanan sejarah umat Islam, sejak zaman Nabi Muhammad SAW. Sedangkan pada istilah yang ketiga adalah Islam sebagai bagian dari agama yang menjadi panutan dan pandangan hidup bagi umat manusia.<sup>27</sup> Dalam pembahasan tesis ini pendidikan Islam yang relevan dengan kajian peneliti adalah pendidikan (menurut) Islam, karena kegiatan di pondok pesantren lebih menekankan ajaran nilai dan norma-norma dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun dalam istilah pendidikan Islam secara umum adalah upaya mengembangkan, mendorong serta mengajak peserta didik hidup lebih dinamis dengan berdasarkan nilai-nilai yang tinggi dan kehidupan yang mulia. Dengan proses tersebut, diharapkan akan terbentuk pribadi peserta didik yang lebih sempurna, baik yang berkaitan dengan potensi akal, perasaan, maupun perbuatannya.<sup>28</sup> Sedangkan Ahmad Tafsir dalam bukunya *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam* mengatakan bahwa pendidikan Islam merupakan bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani peserta didik menuju terbentuknya kepribadiannya yang utama (*insan kamil*).<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Muhaimin, et.al., *Ilmu Pendidikan Islam*, (Surabaya, Karya Abdi Tama , tt). 1-2.

<sup>28</sup> Al-Rasyidin dan H. Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 1995). 31- 32.

<sup>29</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1994). 32.

Adapun istilah pendidikan Islam yang dikemukakan oleh pemikir muslim, antara lain : *al-tarbiyah*, *al-ta'lim*, dan *al-ta'dib*.

a. Al-Tarbiyah

Kata *al-tarbiyah* merupakan masdar dari kata *rabba* yang berarti mengasuh, mendidik, dan memelihara.<sup>30</sup> Penunjukan kata *al-tarbiyah* yang merujuk pada pengertian pendidikan secara eksplisit tidak dikemukakan. Penunjukan pada pengertian pendidikan hanya dapat dilihat dari istilah lain yang seakar dengan kata *al-tarbiyah*. Istilah tersebut antara lain adalah kata *al-rabb*, *rabbayani*, *murabbi*, dan *rabbi*. Sedangkan dalam hadits Nabi Muhammad saw, penunjukan kata yang bermakna *al-tarbiyah* hanya ditemukan lewat kata *rabbani*. Menurut Samsul Nizar, semua kata tersebut memiliki kesamaan makna walaupun dalam konteks tertentu memiliki perbedaan, di antaranya mengasuh, bertanggung jawab, memberi makan, mengembangkan, memelihara, membesarkan, menumbuhkan, dan memproduksi baik jasmani maupun rohani.<sup>31</sup>

b. Al-Ta'lim

Sedangkan kata *al-ta'lim* merupakan masdar dari kata *'allama* yang berarti pengajaran, pengetahuan dan keterampilan. Pemilihan kata *al-ta'lim* dalam pengertian pendidikan sesuai dengan firman Allah SWT :

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ  
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١)

Artinya :“Dan Allah mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-

<sup>30</sup> Samsul Nizar, *Pengantar Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1992). 26.

<sup>31</sup> Samsul Nizar, *Pengantar Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, 87.

benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!" (QS. Al-Baqarah : 31).<sup>32</sup>

Apabila dilihat dari batasan pengertian kata *al-ta'lim* dan ayat di atas terlihat pengertian yang dimaksudkan mengandung makna yang terlalu sempit. Pengertian *al-ta'lim* hanya sebatas proses transmisi seperangkat nilai antar manusia. Dia hanya dituntut untuk menguasai nilai yang ditransfer secara kognitif dan psikomotorik, akan tetapi tidak dituntut dalam domain afektif. Pengertian *al-ta'lim* secara implisit juga menanamkan sikap afektif, karena pengertian *al-ta'lim* juga ditekankan pada perilaku yang baik (*ahlaqul karimah*).<sup>33</sup>

#### c. Al-Ta'dib

Istilah yang paling baik untuk pendidikan Islam, bagi sayed Muhammad Naquib Al-Attas, bukan *al-ta'lim* dan bukan pula *al-tarbiyah*. Pandangan al-attas ini merujuk pada sabda Nabi saw :

تَأْدِيبِي فَاحْسِنُ رَبِّي أَدَّبَنِي

Artinya :“Tuhanku telah mendidikku, maka ia baguskan pendidikanku” (HR. Ibnu Sam’ani)<sup>34</sup>

Terjemah kata *addaba* dalam hadits di atas adalah mendidik. Dan masdar *addaba* adalah *ta'dib* yang diterjemahkan dengan pendidikan. Adab sendiri adalah pengetahuan yang mencegah manusia dari kesalahan-kesalahan penilai. Adab berarti pengenalan dan pengakuan terhadap hakikat bahwa pengetahuan dan wujud bersifat teratur secara hirarkhis sesuai

<sup>32</sup> Al-Quran, Al-Baqoroh Ayat 31, *Alquran dan terjemahnya*, (Jakarta : Departemen Sgama RI, Yayasan Penerjemah dan Penerbitan Alquran), hlm.6.

<sup>33</sup> Samsul Nizar, *Pengantar Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, 86.

<sup>34</sup> Sayed Muhammad Naquid Al Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam: Suatu Rangka Pikir Pembinaan Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan, Bandung, 2001). 53.

dengan berbagai tingkat derajat, kapasitas dan tingkatan jasmaniah maupun rohaniah seseorang. Sehingga tidak perlu ada kebimbangan maupun keraguan dalam menerima proposisi bahwa konsep pendidikan telah tercakup dalam istilah *al-ta'dib*.<sup>35</sup>

Dalam konsep umum pendidikan Islam juga memiliki arti yang luas. Dalam pengertian ini pendidikan Islam adalah “*Segala usaha memelihara dan mengembangkan fitrah manusia serta potensi yang ada pada dirinya menuju terbentuknya manusia seutuhnya sesuai dengan norma Islam (Insan Kamil)*.”<sup>36</sup> Kemudian dalam buku *Konsep Pendidikan Islam* karya Muhaimin menjelaskan bahwa “*Pendidikan Islam adalah pendidikan yang falsafah dasar, tujuan dan prinsip dalam melaksanakan pendidikan didasarkan atas nilai-nilai Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an, Al-Hadist dan ijtihad.*”<sup>37</sup>

Dalam uraian pengertian pendidikan Islam di atas maka peneliti dapat simpulkan bahwa pendidikan Islam memiliki arti proses bimbingan secara sadar dari orang dewasa terhadap perkembangan jasmani dan rohani anak didik, dengan cara mentransferkan berbagai aspek kehidupan, baik rohani maupun jasmani, berupa pengetahuan, kecakapan atau keterampilan sehingga membawa perubahan kepada kepribadian yang akhirnya dapat hidup bahagia, baik secara individu maupun dalam masyarakat serta sadar terhadap Tuhan.

## 2. Pengertian Globalisasi

Globalisasi secara harfiah berasal dari kata global yang berarti sedunia atau sejagat.<sup>38</sup> Istilah ini menurut Mukti Ali menunjukkan satu corak kesadaran baru yang

---

<sup>35</sup> Sayed Muhammad Naquid Al Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam: Suatu Rangka Pikir Pembinaan Filsafat Pendidikan Islam*, 53.

<sup>36</sup> Ahmadi, *Islam sebagai Paradigma Ilmu Pendidikan*, (Salatiga: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 1991). 60-61.

<sup>37</sup> Muhaimin, *Konsep Pendidikan Islam*, (Solo: Ramadhani, 1991). 15.

<sup>38</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, hlm. 170.

memperhatikan persoalan-persoalan baru, hal-hal yang khusus, universal, lokal, regional, dan internasional yang saling berhubungan dengan cara yang dulu belum pernah terjadi.<sup>39</sup>

Berangkat dari realitas tersebut dalam era globalisasi niscaya terjadi pertemuan serta gesekan nilai-nilai budaya dan agama di seluruh dunia yang memanfaatkan jasa komunikasi, transformasi, dan informasi yang merupakan hasil modernisasi di bidang teknologi. Pertemuan dan gesekan ini akan menghasilkan kompetisi liar yang saling mempengaruhi, saling bertabrakan nilai-nilai yang berbeda atau saling kerja sama yang akan menghasilkan sintesa atau antitesa baru.<sup>40</sup>

Sebagai contoh globalisasi yang terdapat dalam bidang pendidikan di berbagai negara adalah sebagai berikut ;

- a. Pertukaran pelajar, kerjasama antar negara di bidang pendidikan merupakan bentuk globalisasi. Hal tersebut membuat masing-masing negara dapat saling bertukar pelajar.
- b. Kemudahan mendapatkan informasi, para pelajar sekarang jauh lebih mudah untuk mengakses berbagai informasi yang berhubungan dengan pelajaran mereka. Media online dan buku digital memudahkan para pelajar untuk mempelajari berbagai materi secara online atau digital.
- c. Pertukaran guru, umumnya untuk bidang studi tertentu, misalnya Bahasa Inggris, Mandarin, dan bahasa asing lainnya. Namun tidak menutup kemungkinan untuk bidang studi lainnya.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Mukti Ali, *Agama Globalisasi dan Pembangunan dalam Menghadapi Tantangan Masa Depan*, (Jakarta: Sinar Harapan, 2003). 314.

<sup>40</sup> A. Qodri Azizy, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam persiapan SDM dan Terciptanya Masyarakat Madani*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003). 20.

<sup>41</sup> Maxmanroe, *Contoh Globalisasi di Bidang Politik, Sosial, Ekonomi, Pendidikan, dan IPTEK*, diakses 15 April, 2018. [https:// www.maxmanroe. com/vid/umum/contoh-globalisasi.html](https://www.maxmanroe.com/vid/umum/contoh-globalisasi.html).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pertukaran pelajar, guru dan kemudahan akses informasi tentunya dapat mengakibatkan kompetisi–kompetisi baru. Jika tidak diimbangi dengan persiapan yang matang, akan menimbulkan dampak yang sangat luar biasa. Persiapan yang dihadapi bukan hanya sekedar kecerdasan dan keterampilan semata akan tetapi yang paling penting adalah akhlaq serta moral yang sesuai dengan landasan ajaran agama.

Dalam ranah pendidikan Islam Azyumardi Azra mengatakan bahwa “*pendidikan Islam merupakan pendidikan manusia seutuhnya, akal dan ketrampilan dengan tujuan menyiapkan manusia untuk menjalani hidup dengan lebih baik,*”<sup>42</sup> namun hal itu tidak akan berjalan dengan lurus, karena pendidikan Islam dipengaruhi arus globalisasi yang saat ini terjadi. Globalisasi tersebut merupakan tantangan besar bagi pendidikan Islam untuk menyaring ilmu pengetahuan serta nilai-nilai budaya yang sesuai dengan tujuan pendidikan Islam. Hal ini terjadi karena semakin berkembang dengan cepat ilmu-ilmu pengetahuan. Oleh karena itu perubahan dalam bidang pendidikan meliputi ilmu pendidikan, metode pendidikan, media pendidikan, bahkan kurikulum pendidikan juga mengalami perkembangan yang signifikan.<sup>43</sup>

Berangkat dari penjelasan di atas dijelaskan bahwa, pendidikan Islam dan globalisasi merupakan perpaduan dua dimensi yang saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan untuk majunya pendidikan, dan setiap lembaga pendidikan Islam harus mampu mengikuti serta memiliki strategik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga yang dicita-citakan, termasuk pendidikan Islam yang berbasis pesantren.

### 3. Problematika Pendidikan Islam di Era Global

Pendidikan Islam diakui keberadaannya dalam sistem pendidikan yang terbagi menjadi tiga hal. Pertama,

---

<sup>42</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan, Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu, 1995). 5.

<sup>43</sup> Haidar Putra Daulay, *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009). 95.

pendidikan Islam sebagai lembaga diakuinya keberadaan lembaga pendidikan Islam secara eksplisit. Kedua, pendidikan Islam sebagai Mata Pelajaran diakuinya pendidikan agama sebagai salah satu pelajaran yang wajib diberikan pada tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Ketiga, pendidikan Islam sebagai nilai (*value*) yakni ditemukannya nilai-nilai Islami dalam sistem pendidikan.<sup>44</sup> Walaupun demikian, pendidikan Islam tidak luput dari problematika yang muncul di era global ini. Terdapat (2) faktor dalam problematika tersebut, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal di antaranya adalah :

a. Relasi Kekuasaan dan Orientasi Pendidikan Islam.

Tujuan pendidikan pada dasarnya hanya satu, yaitu memanusiaikan manusia, atau mengangkat harkat dan martabat manusia atau *human dignity*, yaitu menjadi khalifah di muka bumi dengan tugas dan tanggung jawab memakmurkan kehidupan dan memelihara lingkungan. Tujuan pendidikan yang selama ini diorientasikan memang sangat ideal bahkan, lantaran terlalu ideal tujuan tersebut tidak pernah terlaksana dengan baik.

Orientasi pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan secara nasional, barangkali dalam konteks era sekarang ini menjadi tidak menentu, atau kabur kehilangan orientasi mengingat adalah tuntutan pola kehidupan pragmatis dalam masyarakat Indonesia. Hal ini patut untuk dikritisi bahwa globalisasi bukan semata mendatangkan efek positif dengan kemudahan-kemudahan yang ada, akan tetapi berbagai tuntutan kehidupan yang disebabkan olehnya menjadikan disorientasi pendidikan. Pendidikan cenderung berpijak pada kebutuhan pragmatis, atau kebutuhan pasar lapangan, kerja, sehingga ruh pendidikan Islam sebagai pondasi budaya, moralitas, dan *social movement* (gerakan sosial) menjadi hilang.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ismail, "Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi", Al-Astar, Jurnal ahwal al-syahsiyah dan tarbiyah STAI Mempawah, Volume V, Nomor 1, (2017) : 7.

<sup>45</sup> Ismail, "Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi", 8.

b. Masalah Kurikulum.

Kurikulum merupakan inti proses dari pendidikan. Karena kurikulum merupakan bidang yang paling langsung berpengaruh terhadap pendidikan. Kurikulum hampir setiap saat mengalami perubahan hal inilah yang menjadi penyelenggaraan sistem pendidikan mengalami kesulitan dalam pemerataannya. manajemen yang dikendalikan dari atas telah menghasilkan output pendidikan manusia robot. Hal ini juga terdapat beberapa kritikan kepada praktik pendidikan berkaitan dengan saratnya kurikulum, sehingga seolah-olah kurikulum itu kelebihan muatan. Hal ini mempengaruhi kualitas pendidikan serta anak-anak terlalu banyak dibebani oleh mata pelajaran.<sup>46</sup>

c. Pendekatan/Metode Pembelajaran.

Peran guru sangat besar dalam meningkatkan kualitas kompetensi siswa. Dalam mengajar, ia harus mampu membangkitkan potensi guru, memotifasi, memberikan suntikan dan menggerakkan siswa melalui pola pembelajaran yang kreatif dan kontekstual. Pola pembelajaran yang demikian akan menunjang tercapainya sekolah yang unggul dan kualitas lulusan yang siap bersaing dalam arus perkembangan zaman. Siswa bukanlah manusia yang tidak memiliki pengalaman. Sebaliknya, berjuta-juta pengalaman yang cukup beragam ternyata ia miliki. Oleh karena itu, di kelas pun siswa harus kritis membaca kenyataan kelas, dan siap mengkritisnya. Bertolak dari kondisi ideal tersebut, kita menyadari, hingga sekarang ini siswa masih banyak yang senang diajar dengan metode yang konservatif, seperti ceramah atau didikte karena lebih sederhana dan tidak ada tantangan untuk berfikir.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Muhammad Edi, "Perubahan Kurikulum di Indonesia Studi Kritis Tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam Yang Ideal", Raudhah, Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu tarbiyah Arraudhah, Volume IV, Nomor 1, (2016) : 9.

<sup>47</sup> Ismail, "Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi", 10.

d. Profesionalitas dan Kualitas SDM.

Salah satu masalah besar yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia sejak masa Orde Baru adalah profesionalisme guru dan tenaga pendidik yang masih belum memadai. Secara kuantitatif, jumlah guru dan tenaga kependidikan lainnya agaknya sudah cukup memadai, tetapi dari segi mutu dan profesionalisme masih belum memenuhi harapan. Banyak guru dan tenaga kependidikan masih *unqualified*, *underqualified*, dan *mismatch*, sehingga mereka tidak atau kurang mampu menyajikan dan menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar kualitatif.<sup>48</sup>

e. Biaya Pendidikan.

Faktor biaya pendidikan adalah hal penting, dan menjadi persoalan tersendiri yang seolah-olah menjadi kabur mengenai siapa yang bertanggung jawab atas persoalan ini. Terkait dengan amanat konstitusi sebagaimana termaktub dalam UUD 45 hasil amandemen, serta UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang memerintahkan negara mengalokasikan dana minimal 20% dari APBN dan APBD di masing-masing daerah, namun hingga sekarang belum terpenuhi. Bahkan, pemerintah mengalokasikan anggaran pendidikan genap 20% hingga tahun 2009 sebagaimana yang dirancang dalam anggaran strategiks pendidikan.<sup>49</sup>

Yang kedua merupakan masalah eksternal :

a. Dikotomi

Masalah besar yang dihadapi dunia pendidikan Islam adalah dikotomi dalam beberapa aspek yaitu antara ilmu agama dengan ilmu umum, antara wahyu dengan akal setara antara wahyu dengan alam. Munculnya problem dikotomi dengan segala perdebatannya telah berlangsung sejak lama. Boleh dibbilang gejala ini mulai tampak pada masa-masa

---

<sup>48</sup> Ismail, "*Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi*", 11.

<sup>49</sup> Ismail, "*Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi*", 11.

pertengahan. Hal ini dalam melukiskan watak ilmu pengetahuan Islam zaman pertengahan, banyak munculnya persaingan yang tak berhenti antara hukum dan teologi untuk mendapat julukan sebagai mahkota semua ilmu.<sup>50</sup>

b. Ilmu pengetahuan yang masih umum.

Kelemahan dunia pendidikan Islam berikutnya adalah sifat ilmu pengetahuannya yang masih terlalu umum dan kurang memperhatikan kepada upaya penyelesaian masalah (*problem solving*). Produk-produk yang dihasilkan cenderung kurang membumi dan kurang selaras dengan dinamika masyarakat. Untuk mengatasi berbagai permasalahan, mendefinisikan, menganalisis dan selanjutnya mencari jalan keluar / pemecahan masalah merupakan karakter dan sesuatu yang mendasar kualitas sebuah intelektual. Ciri terpenting yang membedakan dengan non-intelektual adalah tidak adanya kemampuan untuk berfikir dan tidak mampu untuk melihat konsekuensinya.<sup>51</sup>

c. *Lack of Spirit of Inquiry*.

Persoalan besar lainnya yang menjadi penghambat kemajuan dunia pendidikan Islam ialah rendahnya semangat untuk melakukan penelitian/penyelidikan. Hal ini menjadi salah satu faktor terpenting yang menyebabkan kemunduran Islam di Timur Tengah.<sup>52</sup>

d. Memorisasi.

Pada saat ini kemerosotan secara gradual dari standar-standar akademis yang berlangsung selama berabad abad tentu terletak pada kenyataan bahwa, karena jumlah buku-buku yang tertera dalam kurikulum

---

<sup>50</sup> Nur Hidayat, "Peran dan Tantangan Pendidikan Agama Islam di Era Globalisasi", Jurnal El Tarbawi, UIN Sunan Kalijaga, (2015): 136.

<sup>51</sup> Nur Hidayat, "Peran dan Tantangan Pendidikan Agama Islam di Era Globalisasi", 137.

<sup>52</sup> Nur Hidayat, "Peran dan Tantangan Pendidikan Agama Islam di Era Globalisasi", 137.

sedikit sekali, maka waktu yang diperlukan untuk belajar juga terlalu singkat bagi pelajar untuk dapat menguasai materi-materi yang seringkali sulit untuk dimengerti, tentang aspek-aspek tinggi ilmu keagamaan pada usia yang relatif muda dan belum matang.

Permasalahan yang semacam ini pada gilirannya menjadikan belajar lebih banyak bersifat studi tekstual daripada pemahaman pelajaran yang bersangkutan. Hal ini menimbulkan dorongan untuk belajar dengan sistem hafalan (*memorizing*) dari pada pemahaman yang sebenarnya. Kenyataan menunjukkan bahwa abad-abad pertengahan yang akhir hanya menghasilkan sejumlah besar karya-karya komentar dan bukan karya-karya yang pada dasarnya orisinal.<sup>53</sup>

e. Orientasi pada ijazah

Pola yang dikembangkan pada masa awal-awal Islam, yaitu *thalab al'ilm*, telah memberikan semangat dikalangan muslim untuk gigih mencari ilmu, melakukan perjalanan jauh, penuh resiko, guna mendapatkan kebenaran suatu hadits, mencari guru di berbagai tempat, dan sebagainya. Hal tersebut memberikan isyarat bahwa karakteristik para ulama muslim masa-masa awal didalam mencari ilmu adalah *knowledge oriented* sehingga tidak mengherankan jika pada masa-masa itu, banyak lahir tokoh-tokoh besar yang memberikan banyak kontribusi berharga, ulama-ulama *encyclopedic*, karya-karya besar sepanjang masa.

Sementara, jika dibandingkan dengan pola yang ada pada masa sekarang dalam mencari ilmu menunjukkan kecenderungan adanya pergeseran dari *knowledge oriented* menuju *certificate oriented* semata. Mencari ilmu hanya merupakan sebuah proses untuk mendapatkan sertifikat atau ijazah saja, sedangkan

---

<sup>53</sup> Nur Hidayat, "Peran dan Tantangan Pendidikan Agama Islam di Era Globalisasi", 138.

semangat dan kualitas keilmuan menempati prioritas berikutnya.<sup>54</sup>

#### 4. Orientasi Pendidikan Islam di Era Global

Dialektika antara dinamika zaman dan pendidikan adalah sesuatu yang akan terus terjadi. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan perubahan dan perkembangan masyarakat ke arah yang memuaskan. Sebaliknya, perubahan zaman yang berjalan dengan pesat menuntut adanya perubahan-perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena itu era globalisasi ini perlu ada rumusan orientasi pendidikan Islam yang sesuai perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.<sup>55</sup> Dalam pendidikan Islam era global seharusnya memiliki orientasi sebagai berikut :

##### a. Pendidikan Islam sebagai proses penyadaran

Dalam hal ini sama sekali tidak berkonotasi bahwa masyarakat muslim tidak memiliki kesadaran. Semua orang pasti memiliki kesadaran, sekalipun dalam kadarnya sendiri. Karena itu, pada pembahasan mengenai orientasi pendidikan Islam sebagai proses pendidikan, ada baiknya untuk membahas mengenai klasifikasi kesadaran masyarakat.

Dalam jurnal Masykur H Mansyur yang berjudul *Pendidikan Ala "Paulo Freire" Sebuah Renungan Paulo Fiere* seorang pedagogion revolusioner kiri dari brazil, mengklasifikasikan kesadaran manusia menjadi tiga, yaitu kesadaran magis (*magical conciouness*), kesadaran naif (*naivel conciouness*), dan kesadaran kritis (*critical conciouness*).<sup>56</sup>

Dalam kesadaran magis masyarakat hanya menerima fakta-fakta sebagai sesuatu yang diterima,

---

<sup>54</sup> Nur Hidayat, "Peran dan Tantangan Pendidikan Agama Islam di Era Globalisasi", 139.

<sup>55</sup> Ni'matul Qoidah, Orientasi pendidikan Islam di era global., diakses pada 07 Mei, 2018. <http://nikmatulqoidah12.blogspot.co.id/2016/05/normal-0-false-false-false-en-us-x-none-51.html>.

<sup>56</sup> Masykur H Mansyur, "Pendidikana Ala "Paulo Freire" Sebuah Renungan", Jurnal Ilmiah Solusi, Vol. 1 No.1 (2014): 67.

yakni disebabkan dan dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan dari atas. Kesadaran ini ditandai dengan fatalisme yang membuat manusia berpangku tangan, pasrah menganggap musykil setiap usaha untuk mengubah fakta-fakta. Sedangkan kesadaran naif adalah kesadaran yang mengambang di atas realitas, dimana seorang terus bergulat dalam kondisi dilematis antara menjadi dirisendiri atau mengimitasi antara melawan atau pasrah, antara menjadi penonton atau pelaku serta maupun yang lain. Adapun kesadaran kritis adalah kesadaran yang menganggap semua fakta sebagaimana adanya serta empiris dalam korelasi kausalitas dan lingkungannya. Jadi kesadaran ini lebih melihat aspek sistem dan struktur sebagai sumber masalah, sehingga seseorang mampu menghindari *blaming the victim* dan lebih mengarahkan kemampuan nalar kritisnya.<sup>57</sup>

Dalam pandangan di sini bahwa pendidikan Islam sebagai proses penyadaran disini tidak saja mengimplementasikan dalam institusi pendidikan formal, akan tetapi juga harus dipraktikkan dalam lingkungan keluarga dan masyarakat sebagai institusi pendidikan formal dan non formal. Ketiga institusi tersebut harus sama-sama mengorientasikan dirinya untuk menjadi masyarakat yang berkesadaran kritis.

b. Pendidikan Islam sebagai proses humanisasi

Belakangan ini humanisasi telah menjadi wacana publik yang sering diperbincangkan dalam ruang-ruang ilmiah. Inti dari perbincangan tersebut adalah bahwa humanisasi harus diperjuangkan dan diwujudkan dalam kehidupan masyarakat. Ini mengandaikan bahwa sejumlah kalangan merasa prihatin atas masalah dehumanisasi dalam praktek kemasyarakatan.

Menurut H. A. R. Tilaar, bahwa hakekat pendidikan adalah memanusiakan manusia. Memanusiakan manusia atau proses humanisasi

---

<sup>57</sup> Masykur H Mansyur, "Pendidikana Ala "Paulo Freire" Sebuah Renungan", 67.

berarti melihat manusia secara keseluruhan di dalam eksistensinya. Proses pendidikan sebagai proses humanisasi menunjukkan bahwa pendidikan bukanlah suatu yang tertentu (*given*), tapi merupakan suatu aksi yang berkelanjutan. Proses ini tidak berjalan secara linier atau sebab akibat, tapi membutuhkan suatu perenungan atau refleksi terhadap aksi yang telah dilakukan. Proses aksi-refleksi-aksi berarti proses pendidikan bukanlah proses indoktrinasi karena proses pendidikan sebagai proses perealisasi HAM tidak dapat terjadi dalam proses indoktrinasi, di mana terjadi hubungan satu arah dan tidak adanya dinamisasi pembelajaran.<sup>58</sup>

Karena itu upaya humanisasi melalui pendidikan Islam ini harus dimulai dengan humanisasi semua unsur, seperti tujuan, kurikulum, proses, kepemimpinan, tenaga pendidik, lingkungan pendidikan dan sebagainya.

c. Pendidikan Islam sebagai pembinaan *ahlaq al-karimah*

Ahlak termasuk domain penting dalam kehidupan masyarakat, apalagi di era globalisasi ini. Tidak adanya ahlak dalam tata kehidupan masyarakat akan menyebabkan hancurnya masyarakat itu sendiri. hal ini bisa diamati pada kondisi yang ada di negeri ini. Hampir semua lini kehidupan masyarakat Indonesia saat ini bukan kritis ekonomi dan kritis kepercayaan, akan tetapi juga kritis ahlak. Karenanya tidak berlebihan kalau banyak kalangan yang menyebutkan bahwa bangsa kita tengah mengalami kritis multidimensional. Menurut Abuddin Nata, kritis ahlak semacam ini pada awalnya hanya menerpa sebagian kecil elit politik (penguasa), tetapi kini ia telah menjalar kepada masyarakat luas, termasuk kalangan pelajar.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> H.A.R. Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*, (Jakarta: Grasindo, 2002). 432.

<sup>59</sup> Abdullah Nata, *Manajemen Pendidikan : Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2002). 218.

Jalaludin Rahmat dalam bukunya *Dahulukan Ahlak di atas Fiqh* menulis bahwa sebetulnya seluruh ajaran Al-Qur'an adalah ahlak. Didalam Al-Qur'an banyak yang dikisahkan sejarah umat terdahulu. Tetapi Al-Qur'an bukan sejarah. Ketika Al-Qur'an bercerita tentang fir'aun misalnya tidak dijelaskan pada tahun berapa fir'aun lahir dan mati, atau berapa jumlah bala tentaranya. Fir'aun dilukiskan sebagai simbol dari tirani yang berahlak buruk. Hal itu dimaksud agar memberi pelajaran seluruh umat manusia.<sup>60</sup>

Hal ini bisa dilihat dari banyaknya keluhan tentang perilaku para remaja yang disampaikan orang tua, para guru, dan orang yang bergerak dibidang sosial. Di antaranya sudah banyak remaja yang terlibat tawuran antar sesamanya, maka dari itu secara keseluruhan pendidikan Islam memiliki kontribusi yang nyata dalam pembangunan masyarakat.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Peneliti perlu melakukan penelitian terdahulu untuk mengetahui kejujuran dalam penelitian dalam arti karya ilmiah yang akan disusun bukan karya adopsian atau dengan maksud untuk menghindari duplikasi serta menunjukkan bahwa topik yang diteliti belum pernah diteliti oleh peneliti lainnya dalam konteks yang sama serta menjelaskan posisi penelitian yang di lakukan oleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, peneliti memulai telaah pustaka dalam penelitian ini dengan memaparkan beberapa penelitian terdahulu.

Putra Ulin Nuha dengan judul tesis "*Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Kautsar Mejobo Kudus*" dengan hasil penelitian bahwa dengan penerapan manajemen strategik, SDIT Al-kautsar Mejobo Kudus mampu meningkatkan mutu pendidikan yang dilaksanakannya. Hal

---

<sup>60</sup> Jalaludin Rahmat, *Dahulukan Ahlak di atas Fiqh*, (Bandung: Muthahari Press, 2003). 139.

ini bisa dilihat bahwa kepala sekolah mengaplikasikan manajemen strategik mulai perencanaan hingga evaluasi dilaksanakan dengan baik. Kepala sekolah mengajak guru dan karyawan agar mengikuti arahan dan prosedur untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaga. Hal yang pertamakali dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara mengubah struktur organisasi yang ada di SDIT Al-kautsar, berkordinasi dengan *stake holder* untuk memperoleh masukan bagi sekolah, selalu mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM baik dari kepala sekolah, guru hingga karyawan. Hasil dari itu semua akhirnya kepala sekolah mampu meningkatkan mutu lembaga sekolah yang ada di SDIT Al-kautsar Mejobo Kudus.<sup>61</sup>

M. Nurul Hakim, dengan tesis yang berjudul *“Manajemen Strategik Peningkatan Mutu dan Daya Saing (Studi Empiris pada MTs NU Banat Kudus Tahun Pelajaran 2014-2015)”*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa proses manajemen strategik yang dilaksanakan kepala madrasah dapat meningkatkan mutu dan daya saing di MTs NU Banat Kudus di antaranya meliputi : perencanaan manajemen yang matang, pelaksanaan yang efektif, pengawasan yang maksimal, kinerja kepala sekolah dan guru yang disiplin dan tanggungjawab, peran serta masyarakat yang optimal, serta masalah dapat terselesaikan dan dapat dipecahkan melalui manajemen strategik yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Dari itu semua MTs NU Banat Kudus mampu meningkatkan mutu dan daya saing antar lembaga.<sup>62</sup>

Yazid Fadli dengan tesis yang berjudul *“Manajemen Strategik LP. Ma’arif NU Kabupaten Kudus dalam Upaya Pengembangan SDM Pendidik”*. Penelitian ini mengkaji bagaimana pengurus LP Ma’arif NU Kudus menghadapi kebutuhan masyarakat dalam dunia pendidikan. Hasil penelitiannya yaitu pertama jika

---

<sup>61</sup> Putra Ulin Nuha, *“Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Kautsar Mejobo Kudus”*, (Tesis, Pasca Sarjana STAIN Kudus, 2015).

<sup>62</sup> M. Nurul Hakim, *“Manajemen Strategik Peningkatan Mutu dan Daya Saing (Studi empiris pada MTs NU Banat Kudus tahun pelajaran 2014-2015)”* (Tesis, Pasca Sarjana STAIN Kudus, 2015).

madrasah ingin maju maka perlu menjalin silaturahmi dan kerjasama dengan masyarakat sekitar. Kedua perlunya kerjasama dengan forum kepala madrasah atau *stake holder* setempat jika lembaganya ingin mampu bersaing dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam. Ketiga rencana strategik LP. Ma'arif Kudus tentunya harus ditiru karena lembaga tersebut memiliki madrasah yang unggul mulai dari kurikulum, sarana dan prasarana serta program kerja yang mereka jalankan.<sup>63</sup>

Jamaluddin Iskandar dalam jurnal yang berjudul “*Penerapan Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Madrasah*” Penelitian ini mengkaji tentang manajemen strategik di mana manajemen strategik diharuskan mengambil keputusan sesuai dengan wewenang dari manajemen puncak, dari keputusan itu sendiri berpusat dari analisis internal dan eksternal organisasi atau sekolah. Dalam konteks pendidikan, sekolah harus melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan rancangan yang ditetapkan bersama antara sekolah dan komite sekolah, mencapai target sesuai yang direncanakan, serta sesuai pula dengan harapan orang tua siswa, pemerintah, siswa, para pengguna lulusan baik sekolah atau perguruan tinggi tempat siswa melanjutkan studinya maupun dunia kerja.<sup>64</sup>

Dalam penelitian di atas tentunya terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Dilihat dari pembahasan penelitian, ketiga penelitian di atas memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu sama-sama membahas manajemen strategik dalam lembaga pendidikan Islam. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat dari fokus penelitian yaitu peran kyai pondok pesantren, manajemen strategik pondok pesantren serta kendala yang dihadapi kyai dalam menghadapi pendidikan Islam di era

---

<sup>63</sup> Yazid Fadli, “*Manajemen Strategik LP. Ma'arif NU Kabupaten Kudus dalam Upaya Pengembangan SDM Pendidik*” (Tesis, Pasca Sarjana STAIN Kudus, 2014).

<sup>64</sup> Jamaluddin Iskandar, “*Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah*”, Jurnal Idarah, Vol. I, No. 2, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Alauddin Makassar, (2017).

global. Dalam penelitian yang peneliti lakukan memiliki keunikan yaitu manajemen strategik yang dilaksanakan benar-benar murni dari kyai pondok pesantren Nurul Huda mantingan. Dalam hal ini data yang diperoleh peneliti langsung dari lapangan yaitu proses manajemen strategik kyai pondok pesantren salaf dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global.

#### **E. Kerangka Berfikir**

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tidak boleh pandang sebelah mata hal ini bisa dilihat dari ketradisionalannya dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Di tengah ketertinggalannya, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mampu melakukan perbaikan dalam segala aspek hususnya yang menyangkut manajemen pengelolaannya.

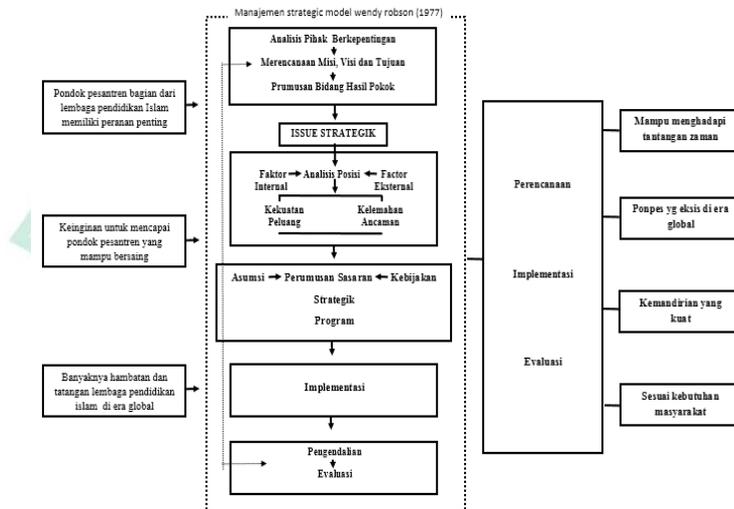
Era globalisasi termasuk salah satu penyebab pergeseran waktu yang harus dihadapi dengan serius. Apalagi dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Di sisi lain lembaga tersebut harus bisa menerapkan upaya dalam menghadapi tantangan yang akan dihadapinya. Tantangan tersebut bisa berupa budaya, ilmu pengetahuan, teknologi, dan juga aqidah yang ada di dalam masyarakat.

Pondok pesantren sebagai pendidikan non formal harus mampu menunjukkan eksistensinya sebagai salah satu penyelenggara pendidikan yang mampu bersaing di era global. Oleh karena itu pondok pesantren harus berbenah diri menuju pondok pesantren yang unggul dengan kemampuannya merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan pengguna pendidikan. Agar menjadi pondok pesantren yang eksis di tengah era global pembenahan pondok pesantren harus berorientasi pada kebutuhan dan tuntutan dunia global tanpa mengesampingkan atau menghilangkan identitas kemadrasahannya sebagai lembaga pendidikan Islam.

Untuk mengejar ketertinggalannya itu pondok pesantren harus melakukan langkah-langkah perubahan dengan penerapan manajemen dan strategik dalam pengelolaan pondok pesantren, sebab jika pondok pesantren masih melestarikan hal-hal yang telah menjadi rutinitas dan

membudaya yang ada saat ini, dipastikan pondok pesantren tidak akan beranjak dari kemunduran, ketertinggalan dan rendahnya respon dari masyarakat.

Manajemen strategik diharapkan mampu untuk mengelola lembaga pondok pesantren dengan baik dan juga menjadi benteng dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global, khususnya pembenahan manajemen pondok pesantren yang dikelola oleh pengasuhnya. Berdasarkan paparan di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Berfikir Manajemen Strategik dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Islam di Era Global

Berdasarkan kerangka fikir di atas pada hakikatnya manajemen strategik adalah sebuah proses manajerial pengelolaan berbagai kegiatan pendidikan di lingkup pondok pesantren mulai dari analilis lingkungan, perencanaan strategik, implementasi strategik, serta evaluasi strategik untuk mendukung keberhasilan visi, misi dan tujuan pondok pesantren dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global.

