



INSTITUT AGAMA ISLAM BANI FATTAH JOMBANG

A - SWOT - LPP

STRATEGI ANALISIS SWOT
LEMBAGA PONDOK PESANTREN



ILLA ZAHROHLUTHFITA, M.Pd.I.

Daftar Isi

Cover.....	1
Daftar Isi	2
Abstrak.....	3
BAB I PENDAHULUAN	
Latar Belakang	4
Rumusan Masalah.....	6
Tujuan Penelitian	6
Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
Landasan Teori	7
Konsep Manajemen Pondok Pesantren.....	7
Analisis SWOT dalam Pondok Pesantren	9
BAB III METODE PENELITIAN	
Jenis Penelitian dan Pendekatan	13
Lokasi Penelitian.....	14
Kehadiran Peneliti.....	15
Data dan Sumber Data	15
Metode Pengumpulan Data.....	16
Analisis Data.....	17
Pengecekan Keabsahan Data	18
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
Gambaran Umum Obyek Penelitian	20
Faktor Yang Mempengaruhi Dalam Pengelolaan Manajemen Strategik Pondok Pesantren	27
BAB V KESIMPULAN	
Kesimpulan	28
Saran	29
DAFTAR PUSTAKA	32

ABSTRAK

Strategi Analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan proses untuk selalu menempatkan lembaga dalam posisi strategis, sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi menguntungkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor eksternal dan faktor internal, sehingga dapat diketahui formulasi strategi yang paling tepat untuk perkembangan lembaga pondok pesantren Muhibbin dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi, sedangkan untuk analisis datanya adalah metode SWOT yang juga menggunakan analisis IFAS dan EFAS. Hasil penelitiannya adalah dengan menjaga dan mempertahankan semua yang dimiliki, pondok pesantren dapat berkembang dan mampu bersaing dengan pondok pesantren lain. Tahap analisis SWOT untuk mengetahui rekomendasi yang bisa digunakan Pondok Pesantren Al Muhibbin yaitu dengan menggunakan matrik SWOT dan Strategi SO.

Kata Kunci: *Analisis SWOT, Faktor Internal dan Eksternal.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang sudah ada sejak lama di negeri ini. Bahkan ia bisa dikatakan sebagai yang tertua dan asli Indonesia, sehingga ia bisa memberikan sumbangan yang besar terhadap pendidikan moral dan mental anak bangsa. Tidak hanya itu, pesantren juga menjadi tempat spiritual dan motor penggerak yang memobilisasi masyarakat khususnya masyarakat desa dalam melepaskan bangsa ini dari otoritas dan kekuatan bangsa-bangsa penjajah, sehingga tidak heran bila ditemukan banyak pejuang kemerdekaan yang berasal dari kalangan kyai dan santri. Ketahanan pesantren disebabkan oleh kultur Jawa yang mampu menyerap kebudayaan luar melalui suatu proses interiosasi tanpa kehilangan identitasnya.¹

Dengan berbagai ragamnya, pesantren merupakan kekayaan warisan masa lalu yang masih eksis sampai saat ini. Pesantren yang masih berpegang teguh pada corak tradisionalnya merupakan lembaga yang independen, karena setiap pesantren memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tersendiri yang menjadi ciri khasnya masing-masing, yang bisa di lihat dari setiap paket mata pelajaran yang disajikannya. Pesantren dapat memberikan kontribusi riil karena ia mampu mencetak kader-kader intelektual yang siap untuk mengapresiasikan potensi keilmuannya di masyarakat. Namun demikian, masih terdapat persoalan yang harus dihadapi yaitu bagaimana meningkatkan kualitas sistem pendidikan pesantren di masa depan.

Pondok pesantren dalam paradigma organisasi pendidikan Islam menganut pendekatan sistem. Oleh karena itu, perlu dicari pola hubungan dan sistem desain organisasi yang dapat memenuhi tuntutan-tuntutan variabel, baik dalam internal subsistem maupun dalam lingkungan eksternal.

Memang tidak bisa dipungkiri bahwa selama ini lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren identik dengan amal ibadah, kegiatan sosial, dan konsep barakah semata. Istilah amal usaha, dunia bisnis, keunggulan bersaing dan kegiatan *entrepreneurship* relatif tidak tepat dan kurang elok jika dibawa ke ranah pendidikan, bahkan cenderung terkesan adanya unsur yang hendak mengkomersialkan institusi

¹ Azyumardi Azra, "Surau di Tengah Krisis: Pesantren dan Perspektif Masyarakat", dalam Dawam Rahardjo (ed.), *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: LP3ES,), 173.

lembaga yang tentu saja bertentangan dengan pernyataan kebanyakan para pengelola pendidikan dan anggapan masyarakat pada umumnya. Akibatnya adalah tidak sedikit lulusan pesantren yang secara sadar tidak siap terjun ke tengah-tengah masyarakat karena memang tidak dibekali dengan pengetahuan yang dibutuhkan oleh masyarakat modern. Lebih ironis lagi bila mereka (kaum santri) harus menjadi beban masyarakat yang harus disantuni. Sudah saatnya lembaga pendidikan pesantren menyadari berbagai kelemahan, kekurangan dan ketertinggalannya, untuk selanjutnya mencari solusi yang terbaik.

Terkait dengan ini, ada ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian tentang bagaimana sebuah Visi Misi mampu menjadikan kokohnya system manajemen serta mampu bersaing dengan lembaga non pesantren, sehingga mendapat perhatian dari orang-orang sekitar yang loyal akan anak-anaknya mendapatkan didikan yang maksimal dan berkualitas.

Pondok pesantren Bumi Damai Al Muhibbin adalah salah satu pondok pesantren yang berkembang di Jombang. Dalam manajemen strategisnya aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dalam hal ini adalah pengasuh dan dilaksanakan oleh CEO (ketua pondok) serta tim eksekutif (kepala departemen) organisasi tersebut, merumuskan dan memberikan arahan menyeluruh untuk pesantrennya mengenai bidang perilaku organisasi sebuah program unggulan yang dapat mewujudkan visi misi pesantren. Program unggulan dijadikan program jangka panjang yang mana nantinya mampu menjaga eksistensi pesantren dalam pandangan dunia luar dan mampu bersaing, sehingga tidak lagi terlihat bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang tertinggal.

Dalam mewujudkan Visi Misinya, para pengurus dalam mengambil keputusan menggunakan Analisis SWOT agar sebuah program yang dirancang dan diimplementasikan dapat terukur, terarah dan sesuai dengan tujuan pesantren. Sehingga mampu menjaga eksistensi lembaga dalam perkembangan zaman yang semakin modern dan tentunya tetap menjaga kesalafan pesantren sebagai lembaga pendidikan agama.

Analisis SWOT sebagai metode identifikasi berbagai fakta secara sistematis untuk merumuskan strategi pondok pesantren. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Metode analisis dirasa tepat untuk digunakan dalam proses penelitian ini. Karena pada dasarnya suatu pondok pesantren mempunyai kekuatan, kelemahan peluang maupun ancaman yang muncul dalam proses perkembangannya. Untuk itu peneliti mengambil judul

“Analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk analisis yang digunakan dalam meneliti analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan analisis yang digunakan dalam meneliti SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang
2. Untuk mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi beberapa pihak yang secara langsung bersinggungan dengan proses penulisan karya tulis ini antara lain untuk bagi peneliti yang bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan, baik secara tertulis maupun secara praktis dan pengalaman utamanya mengenai penulisan penelitian, agar dapat digunakan sebagai bahan perencanaan dan pertimbangan bagi lembaga dalam menentukan analisis SWOT. Selain itu dalam strategi kompetitif, sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan masyarakat tentang proses dan produk yang dimiliki lembaga terhadap faktor internal serta eksternal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep Manajemen Pondok Pesantren

1) Pondok Pesantren

Secara sederhana pesantren adalah tempat para santri.² Imam Zarkasyi secara definitif mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana Kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamnya.³ Sehingga secara singkat pesantren dapat dikatakan sebagai laboratorium serta miniatur kehidupan, di mana para santri belajar hidup dan bermasyarakat dari berbagai segi dan aspeknya.

Adapun pengertian secara terminologi, dapat dikemukakan beberapa pendapat yang mengarah pada definisi pesantren. Pesantren secara teknis bisa didefinisikan sebagai *a place where santri (student) live, and the word pesantren stems from “santri” which means one who seeks Islamic knowledge. Usually the word pesantren refers to a place where the santri devotes most of his or her time to live in and acquire knowledge.*⁴ Pada tataran ini Haidar Putra Daulay mencoba memberikan deskripsi yang komprehensif tentang pesantren, yaitu suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang bertujuan untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian atau disebut *tafaqquh fi addin* dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat.⁵

Dari beberapa batasan dan definisi diatas dapat diketahui bahwa dalam pondok pesantren ada beberapa unsur-unsur yang perlu diperhatikan yaitu meliputi: (1) pondok; (2) masjid; (3) santri; (4) pengajian kitab-kitab Islam

² Manfred Ziemeck, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 16

³ Amir Hamzah Wirosukarto, dkk., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hlm. 56

⁴ Abdurrahman Mas'ud, *Sejarah dan Budaya Pesantren*, dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdil Kholid (Edit.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Wali Songo, Semarang, 2002), hlm. 23

⁵ Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogyakarta, 2001), hlm. 8

klasik; dan (5) Kyai.⁶ Sedangkan fungsi utama pesantren sesungguhnya sangat sederhana yaitu mensinergikan pelaku pendidikan yakni tenaga pendidik dan santri, dengan materi yang menjadi objek kajian dalam suatu lingkungan tersendiri. Selain itu kiprah pesantren dalam berbagai hal amat sangat dirasakan oleh masyarakat, salah satu contohnya adalah selain sebagai sarana pembentukan karakter dan pencetak kader-kader ulama, pesantren merupakan bagian dari khazanah pendidikan Islam Indonesia yang setia berada dalam barisan “apa adanya”.

Adapun tujuan pendidikan pesantren harus berorientasi pada dua tujuan pokok, yaitu: *pertama*, tujuan yang berorientasi ukhrowi, yaitu membentuk seorang hamba agar melakukan kewajiban kepada Allah. *Kedua*, tujuan yang berorientasi duniawi, yaitu membentuk manusia yang mampu menghadapi segala bentuk kehidupan yang lebih layak dan bermanfaat bagi orang.⁷ Jika melihat fenomena saat ini, maka perlu adanya perumusan tujuan yang bersifat *integrated* yang mana hal tersebut dapat menampung cita-cita Negara dan ulama bangsa Indonesia. Di mana pesantren harus mampu memunculkan atau membentuk kepribadian yang mantap yang dilengkapi dengan ilmu pengetahuan dengan harapan setelah kembali ke kampung halaman dapat menjadi muslim yang menjadi suri tauladan yang mampu memantulkan *culture* pesantren dalam menempuh hidup di dunia serta dapat menyiarluan nilai-nilai dari ajaran agama Islam yang menjadi pembuka terhadap cakrawala baru dalam kehidupan beragama dan bermasyarakat.

Pesantren merupakan hasil usaha mandiri Kyai yang dibantu oleh para dewan pengajar, santri serta masyarakat, sehingga memiliki berbagai macam bentuk. Selama ini belum pernah terjadi, dan barangkali cukup sulit jika harus menyeragamkan sistem pendidikan pesantren dalam skala nasional. Karena setiap pesantren pasti memiliki ciri khusus dalam hal pelaksanaan pendidikannya disebabkan perbedaan pola piker Kyai dan keadaan social budaya maupun social geografis yang mengelilinginya. Untuk kategori pendidikan pesantren bisa diteropong dari segi rangkaian kurikulumnya dan juga dari sudut sistem pendidikannya.

Dari segi kurikulumnya, Arifin menggolongkan menjadi pesantren

⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 44

⁷ Muhammad Athiyah, *Al-Tarbiyah wa Falasifuha*, (Mesir: Al-Nalaby, 1969), hlm. 284

modern, pesantren *tahassus* (*tahassus ilmu alat, ilmu fiqh/ ushul fiqh, ilmu tafsir/ hadits, ilmu tasawuf/ thariqat*, dan *qira'at al-Qur'an*) dan pesantren campuran.⁸ Sedangkan kategori pesantren jika dipandang dari sistem pendidikan yang dikembangkan dikelompokkan menjadi tiga macam: *pertama*, memiliki santri yang belajar dan tinggal bersama Kyai, kurikulum tergantung Kyai, dan pengajaran secara individual. *Kedua*, memiliki madrasah, kurikulum tertentu, pengajaran bersifat aplikasi, Kyai memberikan pelajaran secara umum dalam waktu tertentu, santri bertempat tinggal di asrama untuk mempelajari pengetahuan agama dan umum. Dan *ketiga*, hanya berupa asrama, santri belajar di sekolah/ madrasah, dan Kyai sebagai pengawas dan pembina mental.⁹

2) Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen menurut George R. Terry suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.¹⁰

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Bahkan sekarang pesantren memiliki rumusan tertulis mengenai tujuan pendidikan pesantren yang tertuang dalam visi dan misi pondok pesantren yang menjadi tujuan dari lembaga pesantren.

2. Analisis SWOT dalam Pondok Pesantren

1) Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim

⁸ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 251-252

⁹ Suparlan Suryopratondo, *Kapita Selekta Pondok Pesantren Jilid II*, (Jakarta: PT. Paryu Barkah, t.t), hlm. 84

¹⁰ George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu,(Jakarta: PT Bumi Aksara), 1.

SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) 48 .Menurut Freddy Rangkuti Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).¹¹

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menghasilkan faktor-faktor strategis perusahaan atau pondok pesantren (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.¹²

a. Cara melakukan analisis SWOT

Adapun untuk mengetahui digunakan cara sebagai berikut:

a) Matrik IFAS dan EFAS

Matrik IFAS. Matrik ini digunakan untuk menganalisa faktor-faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan). Setelah faktorfaktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu table IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weaknesses* perusahaan/lembaga. Matrik EFAS. Matrik ini digunakan untuk menganlisa faktor-faktor strategi eksternal (peluang an ancaman). Sebelum membuat matrik factor strategi eksternal, terlebih dahulu perlu megetahui faktor strategi eksternal.

b) Analisis Faktor-Faktor Strategis (SFAS)

Salah satu cara untuk menyimpulkan faktor faktor strategis sebuah pondok pesantren adalah mengkombinasikan faktor strategi eksternal (EFAS) dengan faktor strategi internal (IFAS) ke dalam rangkaian analisis faktor faktor strategis (SFAS), didalamnya berisi 20 faktor strategis, 5 faktor masing-masing *strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*. Bagi manajemen jumlah erebut terlalu banyak untuk digunakan secara efektif dalam merumuskan strategi. SFAS mengharuskan

¹¹ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*,

(Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Edisi Revisi April 2015) hlm 69-73

¹² Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI* (Jakarta:PT Gramedia, Edisi ke-20, 2015), hlm. 19-20

memadatkan faktorfaktor tersebut sehingga menjadi kurang dari 10 faktor. SFAS yang dihasilkan meringkas faktor-faktor strategi eksternal dan internal pondok pesantren dalam satu bentuk. erebut terlalu banyak untuk digunakan secara efektif dalam merumuskan strategi. SFAS mengharuskan memadatkan faktorfaktor tersebut sehingga menjadi kurang dari 10 faktor. SFAS yang dihasilkan meringkas faktor-faktor strategi eksternal dan internal pondok pesantren dalam satu bentuk.¹³

c) Matrik SWOT

Matrik kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi:¹⁴

1) SO (kekuatan-peluang-*strengths-opportunities*).

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

2) WO (kelemahan-peluang-*weakness-opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengksploitasi peluang tersebut.

3) ST (kekuatan-ancaman-*strengths-threats*)

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung.

4) WT (kelemahan-ancaman-*weaknesses-threats*)

¹³ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), Diterjemahkan oleh Julianto Agung, hlm. 194.

¹⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi ke-10, 2006), Diterjemahkan oleh Paulyn Sulistio& Harryadin Mahardika, hlm. 284-286

Strategi WT adalah taktik *defensive* yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi tidak aman.

d) Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Eksternal-Internal (IE) ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.¹⁵

¹⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Tehnik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI* hlm 95

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian tentang Analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang ini merupakan suatu penelitian yang dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif. Karena penelitian ini memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar, dan interaksi yang kompleks, serta mendeskripsikan fenomena. Dalam implementasinya, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, dengan alasan, antara lain: *Pertama*, karena fenomena obyek penelitian terkonstruksi secara menyeluruh (*comprehensive*) dan tidak merupakan bagian yang terpisah-pisah antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan melalui pendekatan fenomenologi, realitas fenomena atau kejadian yang berlangsung dapat diselami secara mendalam dan utuh serta terfokus tanpa meninggalkan konteks di mana peristiwa atau fenomena tersebut terjadi. *Kedua*, karena penelitian kualitatif bersifat deskriptif, induktif, natural, dan merupakan suatu usaha untuk menemukan makna di balik fenomena yang ada pada subyek yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat John W. Creswell sebagai berikut:¹⁶

A phenomenological study describes the meaning for several individuals of their lived experiences of a concept or a phenomenon. Phenomenologists focus on describing what all participants have in common as they experience a phenomenon. The basic purpose of phenomenology is to reduce individual experiences with a phenomenon to a description of the universal essence. To this end, qualitative researchers identify a phenomenon.

Selain itu, dalam penelitian yang menggunakan pendekatan fenomenologi ini, peneliti juga melibatkan perspektifnya pada interaksi simbolik. Interaksi (interaksionisme) simbolik merupakan salah satu di antara beberapa perspektif utama yang dikenal dalam ilmu-ilmu sosial, seperti sosiologi, psikologi, antropologi, dan komunikasi. Namun, belakangan bidang-bidang lain seperti pendidikan, politik, dan bidang kemasyarakatan lainnya mulai menggunakan perspektif ini dalam mengkaji topik-topik kajiannya. Sehingga dalam hal ini, peneliti berusaha untuk memahami subjek penelitiannya dari sudut pandang subjek itu sendiri dengan tidak mengabaikan dalam membuat penafsiran dan membuat skema konseptual.¹⁷

¹⁶ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, (California: Sage Publications, 2007), hlm. 57

¹⁷ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), hlm. 96

B. Lokasi Penelitian

Pemilihan dan penentuan Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin sebagai situs penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini. Beberapa alasan yang cukup signifikan, mengapa penelitian ini dilaksanakan di pondok pesantren tersebut tentu karena Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin memiliki karakteristik tersendiri di wilayah Jombang. *Pertama*, Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin merupakan hasil pembaharuan dalam pengembangan pondok pesantren dari *salafiah* yang tradisional menjadi modern. *Kedua*, Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin hingga kini sudah mampu menyedot ribuan santri putra yang berasal dari berbagai pelosok daerah di seluruh Indonesia. Padahal rentang waktunya amat sangat relatif singkat, akan tetapi pesantren ini seakan seperti menjadi magnit yang mampu mempesona para orang tua untuk memondokkan anaknya di pesantren tersebut.

Ketiga, konsep pesantren modern memang sudah banyak dipakai di beberapa pondok pesantren lain. Akan tetapi pengertian konsep modern yang dikembangkan di Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin agak berbeda dengan pesantren modern yang sudah ada. Modern yang dikemas di Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin lebih cenderung pada pengelolaan sistem manajerialnya terlebih dalam pengelolaan keuangannya sudah memakai sistem teknologi. Selain itu dalam memperluas wawasan para santri di bekali pembinaan mental spiritual, moral dan etika santri sebagai makhluk sosial yang beradab disini terdapat program pendidikan berupa diniyyah, taqrir, pengajian wethon, pengajian qur'an, kewajiban sholat lima waktu berjama'ah, serta pengajian al hikam sebagai pelajaran spiritual akhlaq moral serta etika santri. Sedangkan dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan serta wawasan Intelektual Islamiyyah, disini terdapat kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti mengajar di cabang-cabang TPQ al Muhibbin yang ada di Jombang, khutbah jum'at di masjid-masjid daerah tambakberas dan sekitarnya, serta kegiatan-kegiatan sosial yang lainnya yang mana sebagai wadah santri dalam mengimplementasikan dari setiap pelajaran yang diajarkan di pesantren, sehingga terciptanya kader dan pemimpin yang handal dari pesantren. Itulah suatu perubahan secara kultural dalam kehidupan pesantren di masa mendatang, sehingga para santri tak sempit wawasan keilmuannya dalam menatap kemajuan teknologi.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif berusaha untuk memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang tersebut, maka diperlukan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap subjek di lapangan. Untuk itu diperlukan adanya kehadiran peneliti, yang dalam hal ini bertindak sebagai instrument kunci.¹⁸

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana, pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrument atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Namun, instrument penelitian di sini dimaksudkan sebagai alat pengumpul data seperti tes pada penelitian kuantitatif.¹⁹

Oleh karena itu penelitian ini harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjaring data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

D. Data dan Sumber Data

Secara umum data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi. Sedangkan informasi adalah hasil olahan data yang dipakai untuk suatu keperluan. Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata* dan *tindakan*, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, foto dan lain-lain.²⁰ Data dalam penelitian diperoleh dari subyek yang disebut sumber data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan datanya banyak menggunakan teknik wawancara, maka sumber datanya disebut informan. Informan adalah orang yang memberikan informasi terkait dengan fokus penelitian. Untuk mempermudah dalam mengidentifikasi sumber data, Arikunto (2002) mengklasifikasikannya menjadi tiga, yaitu orang, tempat dan simbol yang kemudian disingkat menjadi 3P (*person, place, paper*).²¹

Sehingga dalam melaksanakan penelitian ini, sebelum melakukan wawancara,

¹⁸ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), hlm.,hlm. 182

¹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 168

²⁰ J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 157

²¹ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), hlm.hlm. 174

peneliti menentukan orang-orang yang peneliti tentukan sebagai informan, meliputi: Ketua Pondok, sebagai informan kunci dalam penelitian ini. Selanjutnya, peneliti mengambil informan dari pihak pengurus Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin.

Pemilihan informan dalam penelitian ini peneliti sepakat apa yang dikatakan Guba dan Lincoln yaitu orang-orang yang peneliti anggap tahu banyak tentang fenomena yang terjadi di pondok pesantren (*maximum variety*). Dan penentuan ini lazim disebut teknik *purposive sampling*. Di mana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan di samping untuk kepentingan kelengkapan akurasi informasi juga dimaksudkan mengadakan *cross check* terhadap hasil dari data yang diberikan, sehingga dengan adanya *cross check* tersebut data yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

Akan tetapi penentuan informan dalam penelitian tidak terbatas pada informan yang telah ditentukan tersebut, dalam perjalannya bisa saja terjadi penambahan informan dikarenakan data yang dibutuhkan masih kurang lengkap. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* yang diibaratkan seperti bola salju yang menggelinding yang semakin lama semakin membesar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah data yang diperoleh di antara data satu dengan yang lainnya sama dan tidak ada data yang dianggap baru lagi/ jenuh (*saturation*).

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan fenomenologi akan bisa dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar di mana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu, metode interview dan observasi dalam penelitian kualitatif merupakan teknik yang paling sering digunakan. Di samping itu, bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subyek juga sering digunakan untuk melengkapi data yang diperlukan. Metode yang terakhir ini disebut dengan metode dokumentasi.²²

Dalam pelaksanaan interview nantinya, peneliti menggunakan wawancara terstruktur dan tak berstruktur. Wawancara terstruktur peneliti gunakan dengan membawa pedoman yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab oleh informan. Sedangkan wawancara tak berstruktur peneliti lakukan agar dalam proses wawancara nantinya tidak terkesan serius dan tegang yang hanya berikut seputar

²² Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimashada Press, 1994), hlm. 63

pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, akan tetapi bisa lebih rileks dengan memberikan pertanyaan diluar pedoman wawancara yang telah peneliti siapkan.

Adapun pedoman **dokumentasi** digunakan untuk menggali data terkait dengan sejarah, profil, program-program dan dokumen lain yang dianggap penting dan mendukung hasil penelitian, seperti struktur organisasi sekolah, uraian tugas, dan mekanisme kerja (*job description*) pengelola dan tenaga administrasi dan hal-hal lain yang terkait dengan penelitian ini. Pedoman dokumentasi ini secara rinci yang diperoleh dari obyek penelitian meliputi; 1. Kondisi Obyek Penelitian,2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin 3. Pengelolaan Pendidikan, 4. Visi-Misi, 5. Struktur Organisasi. 6. Data jumlah santri. 7. Keadaan guru dan peserta didik 8. Program kitab kuning Madrasah Hidayatul Muhibbin 9. Program Al-Qur'an Madrasah Hidayatul Muhibbin.

F. Analisis Data

Analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.²³

Analisis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT, dimana metode ini menunjukkan kinerja pesantren dengan menentukan kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal, yaitu kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*). Dengan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Faktor internal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor IFAS (*Internal Strategic Faktor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor eksternal atau EFAS (*Eksternal Strategic Faktor Analisis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun kemudian hasilnya dimasukan kedalam model kualitatif yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

Bogdan dan Taylor menganjurkan beberapa petunjuk, di mana analisis data tersebut adalah meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa judul

²³ Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimashada Press, 1994), hlm.77

pembicaraan tertentu, menyusun secara tipologi, membaca kepustakaan yang ada kaitannya dengan masalah dan latar penelitian. Analisis data dalam penelitian ini, merupakan upaya peneliti mencari tata hubungan secara sistematik antara hasil dokumentasi dan hasil wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang Analisis SWOT lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektivitas).²⁴ Untuk itu dalam melihat kredibilitas data dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan beberapa cara sebagai berikut: *pertama*, triangulasi atau pemeriksaan/ pengecekan keabsahan data dengan menggunakan: (1) banyak sumber data, (2) banyak metode pengumpulan untuk konfirmasi data dan (3) banyak waktu. *Kedua*, melakukan *peer debriefing*, yaitu dengan cara melibatkan orang lain untuk mengkritisi hasil dan proses penelitian yang peneliti lakukan. Untuk hal ini peneliti memposisikan pembimbing proposal sebagai mitra diskusi. *Ketiga*, berada dan melakukan kegiatan lapangan dalam waktu yang relatif lama, untuk dapat memahami dan menghayati fenomena yang terjadi di tengah-tengah komunitas Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin. Dengan demikian peneliti dapat maksimal dan mendalam untuk membongkar fenomena yang terjadi. Kegiatan ini dalam penelitian kualitatif lazim disebut dengan istilah *prolonged engagement*.

Untuk memenuhi standar transferabilitas, adalah dengan memaparkan data dan mendeskripsikan temuan penelitian secara rinci dan sistematis. Dengan demikian, pembaca dapat memahami secara jelas hasil penelitian tersebut dan memutuskan sendiri bisa atau tidak jika hasil penelitian itu diaplikasikan di tempat lain.²⁵ Sedangkan untuk memenuhi standar dependabilitas dan konfirmabilitas, pada dasarnya tergantung jejak dari mana datangnya suatu konsep, kategori, hipotesis, atau proposisi. Bila jejaknya jelas, tidak ada alasan mempertanyakan dependabilitas dan konfirmabilitas hasil/ temuan penelitian kualitatif. Untuk itu dalam penelitian ini peneliti berupaya sejelas mungkin dalam melaporkan hasil penelitian ini benar-benar mudah untuk ditelusuri

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 364

²⁵ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), hlm.276

“jejak” penelitian dengan melihat *pertama*, paparan *setting* penelitian, *kedua*, proses penjaringan data dan paparannya, *ketiga*, menentukan butir-butir temuan yang terkait dengan fokus penelitian (temuan substantif), dan *keempat* meningkatkan menjadi proposisi-proposisi (temuan formal) yang merupakan hasil dari diskusi hasil temuan substantif tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin

Bumi Damai Al-Muhibbin merupakan salah satu unit pondok pesantren Bahrul ‘Ulum Tambakberas Jombang (terletak ± 3 Km sebelah utara kota Jombang). Dirintis dan didirikan oleh KH.Moh. Djamaluddin Achmad, bersama Ibu Nyai Hj. Hurriyah Fattah sejak tahun 1975M. dan diresmikan pada hari Ahad Kliwon tanggal 29 Rajab 1415H. bertetapan dengan tanggal 01 Januari 1995 M. diatas tanah seluas ± 1 Ha yang terletak ± 500 meter sebelah selatan Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum. Bumi Damai Al-Muhibbin berikhtiyar mengembangkan kajian keislaman berupa Akidah, Syari’ah dan Akhlaq yang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan pengajian Al-Qur’ān, Madrasah Diniah dan Pengajian Kitab Karya Ulama’ Salaf (Kitab Kuning). Dalam kehidupan keseharian Bumi Damai Al-Muhibbin megkondisikan lingkungan santri yang tertib dalam berjama’ah, disiplin belajar, peduli dan peka terhadap terhadap lingkungan dan mandiri dalam berkepribadian.Selain itu, lokasi Bumi Damai Al-Muhibbin yang berada di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum juga menyediakan pendidikan formal, mulai dari tingkat Tsanawiyah, Aliyah dan Perguruan Tinggi. Dari kondisi *riil* Bumi Damai Al-Muhibbin seperti ini, diharapkan para alumninya menjadi kader-kader yang mempunyai kompetensi secara ilmiah, amaliah dan akhlak yang pada akhirnya dapat bermanfaat bagi agama, bangsa dan Negara serta mampu mengembangkan amanah dakwah islamiyah di tengah-tengah masyarakat.

2. Visi dan Misi Pondok Pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin

a) Visi

Visi Bumi Damai Al-Muhibbin adalah: “terwujudnya generasi yang bertakwa kepada Allah SWT, yang berakhhlakul karimah dan mampu mengembangkan amanah, mengajak dan mengajarkan kebaikan serta amar ma’ruf nahi munkar”.

b) Misi

Misi Bumi Damai Al-Muhibbin adalah “mewujudkan cita-cita luhur pesantren berupa:

- Terbinanya mental spiritual santri sebagai wujud penghambaan kepada Alloh SWT.

- Terbinanya moral dan etika santri sebagai makhluk social beradab.
- Meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan serta wawasan intelektual Islamiyah hingga terciptanya kader pemimpin yang handal dari pesantren

3. Struktur Organisasi

Tujuan dari adanya struktur organisasi agar pekerjaan dapat diatur dan disampaikan kepada anggota kepengurusan serta kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik oleh santri secara efektif dan efisien. Bentuk struktur organisasi setiap lembaga pondok pesantren berbeda sesuai dengan kebutuhan lembaga pondok pesantren serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Factor yang mempengaruhinya adalah tenaga kerja, manajemen dan kegiatan yang dilakukan lembaga pondok pesantren. Struktur organisasi yang diterapkan Pondok Pesantren Al Muhibbin adalah struktur organisasi garis yang pelimpahan wewenang dalam organisasi berlangsung secara vertical dari seorang pemimpin (ketua) pondok hingga pimpinan di bawahnya. Tugas pemimpin bagian adalah untuk membantu memberikan pikiran nasehat atau saran untuk pondok pesantren serta menjadi penanggung jawab pelaksana kegiatan. Didalam pondok pesantren Al Muhibbin sendiri kelembagaannya dibagi menjadi dua yakni lembaga kepengurusan dan lembaga kependidikan.

Deskripsi jabatan, tugas, wewenang dari masing-masing bagian dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Pengasuh

Pengasuh memiliki hak penuh terhadap kelangsungan semua kegiatan yang ada di pondok pesantren agar mencapai target visi dan misi mencetak generasi yang berakhlakul karimah serta mampu mengembangkan amanah mengajak dan mengajarkan kebaikan.

b) Ketua Pondok

Ketua pondok adalah yang memiliki kewenangan atas segala urusan dan permasalahan organisasi pondok pesantren Muhibbin. Membawahi departemen bidang administrasi dan pelayanan tamu, departemen kamtib, departemen baitul mal, departemen ikhmas, departemen pembangunan, departemen penyedia dan perawatan fasilitas.

c) Mudhir

Mudhir adalah ketua yang membawahi departemen-departemen bidang pendidikan pondok. Yang mana tugas Mudhir adalah mewadahi konsep-konsep perkembangan pendidikan pondok dan memiliki kewenangan atas kegiatan organisasi didalam pendidikan pondok pesantren Muhibbin sendiri. Mudhir membawahi staf program kitab, staf program qur'an, dan staf program takror.

B. Hasil Penelitian

Sesuai dengan teknik analisis data yang dipilih oleh peneliti yaitu menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif yaitu pemaparan dengan analisis data yang telah peneliti kumpulkan melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi selama peneliti mengadakan penelitian dengan lembaga yang terkait. Di bawah ini adalah hasil analisis peneliti yaitu :

1. Bentuk Analisis SWOT Yang Digunakan Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren

Analisis SWOT adalah identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau pondok pesantren. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menghasilkan faktor-faktor strategis perusahaan atau pondok pesantren (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Cara melakukan analisis SWOT adalah menentukan analisis lingkungan strategis yakni dengan mengidentifikasi lingkungan internal untuk menjelaskan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pondok pesantren Muhibbin. Kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal untuk menjelaskan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi proses belajar mengajar dan mengaji di pondok pesantren Al-Muhibbin. Adapun proses penentuan analisis lingkungan strategis sebagaimana penjelasan diatas adalah sebagai berikut :

1.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada dasarnya merupakan proses identifikasi yang terurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang mencakup perusahaan, sumber daya manusia, pembiayaan efektifitas dan efisiensi, fasilitas dan infrastruktur, dan lain lain yang memiliki pengaruh pada pengambilan

kebijakan/keputusan lembaga pendidikan non formal pondok pesantren. Analisis lingkungan internal mencakup dua aspek, yaitu kekuatan dan kelemahan.

a. Kekuatan

- 1) Letak pondok pesantren yang strategis
- 2) Struktur organisasi yang sesuai

Pondok Pesantren Muhibbin mempunyai struktur organisasi yang jarang dimiliki oleh pondok-pondok lain yang mana Pondok Pesantren Muhibbin memiliki struktur organisasi yang ditarik dua garis yakni kepengurusan pondok dan kepengurusan madrasah diniah dibawah naungan pengasuh. Maka yang dipilih menjadi anggota pengurus juga atas dasar musyawarah dan istikhoro dilihat dari komitmen dan keistiqomahan kesehariannya.

3) Keanggotaan yang terbuka dan sukarela

Tidak ada kesenjangan antara pengasuh dan pengurus pondok pesantren Al-Muhibbin keduanya sangatlah terbuka dalam mengatur kepentingan pondok pesantren, bahkan pengasuh sendiri sangatlah memberi hak penuh kepada para pengurus untuk menyampaikan usulan-usulannya dalam mengelola Muhibbin menjadi lebih baik dan lebih maju. Ini adalah bentuk partisipasi dalam kepengurusan pondok pesantren Al-Muhibbin. Secara harfiah partisipasi diambil dari bahasa asing *participation*, yang artinya pengawasan terhadap jalannya usaha organisasi, dan penyertaan dalam keorganisasian.

4) Kepengurusan yang demokratis

Model pengangkatan pengurus di pondok pesantren Muhibbin disebut demokratis karena sesuai dengan teori diatas, yang mana prosesnya adalah pemilihan pengurus formaturnya diatur oleh *ahlul ahli wal aqdi* yakni para pengurus senior pondok pesantren Muhibbin dengan jalan musyawarah menentukan anggota pengurus baru yang dirasa mampu dan pantas. Kemudian disowankan kepada pengasuh, pengasuh melakukan istikhoroh terutama untuk pemilihan ketua pondok. Dan ketok palu terakhir adalah pengasuh untuk menentukan hasilnya.

5) Mengelola banyak lembaga

Pondok Pesantren Muhibbin mampu menjadikan pondoknya dipercaya dan disegani masyarakat sekitar, ini dibuktikan dengan berdirinya

beberapa unit TPQ di desa-desa sekitar lingkungan pondok pesantren Muhibbin. Masyarakat merasa membutuhkan kepada santri-santri Muhibbin untuk belajar mengaji baik dari kalangan anak-anak maupun masyarakat lanjut usia.

b. Kelemahan

1) Tingkat kemampuan dan profesionalisme

Keluhan SDM seringkali terjadi karena semangat anggota mulai kendor atau sebaliknya ketua departemen yang kendor, menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti pun biasanya pergantian pengurus selalu menyisakan problem baru yang mana belum memiliki kemampuan sesuai standard. Karena tentu saja kemampuan kepengurusan antara sekarang dan sebelumnya jelas berbeda.

2) Pengelolaan yang kurang inovatif

Pondok Pesantren Muhibbin adalah termasuk pondok terbesar dengan jumlah santri paling banyak diantara pondok lain yang berada dibawah naungan yayasan Bahrul Ulum. Sangatlah wajar apabila pondok pesantren Muhibbin mengalami proses pengelolaan manajemen yang kurang inovatif.

3) Kurang memadainya sarana dan prasarana

4) persepsi yang berbeda dari pengasuh dan pengurus

1.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor lingkungan eksternal seperti pengaruh social, politik, ekonomi, ekologi, teknologi dan perkembangan lain yang memiliki pengaruh terhadap kebijakan pondok pesantren Muhibbin. Analisis eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek sebagai berikut :

a. Peluang

- 1) Kemampuan politik yang kuat dari pengurus dan berkembangnya tuntutan untuk membangun
- 2) Memiliki kemampuan politik yang sangat kuat menjadikan pondok pesantren Muhibbin lebih mudah dalam mengkoordinir pembangunan dan perkembangan yang lebih maju kedepannya.

3) Kondisi lingkungan yang cukup mendukung eksistensi

Dari sekian masyarakat yang ada disekitar lingkup pondok pesantren, sebagian ada yang sangat mendukung sebagian lagi banyak yang kurang mendukung dan menyalah gunakan keberadaan pondok.

4) Potensi daerah yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan

Kegiatan-kegiatan pondok pesantren Muhibbin sangat mendukung dari adanya kegiatan keagamaan dan keilmuan di dalam pondok. Hubungan antara masyarakat sekitar dengan pondok pesantren yang terjalin pun sungguh sangat baik.

5) Daya Tarik Masyarakat Tinggi

Pondok pesantren Muhibbin memiliki beberapa kelebihan yang menjadikan Muhibbin daya tariknya sangat tinggi di masyarakat yang pertama kali dilihat adalah kealiman pengasuh, kemudian mulianya tata karma santri. Rata-rata santri keluaran Muhibbin adalah yang paling baik karakter kesopanan dan tata kramanya daripada santri lain pondok pesantren yang ada dibawah naungan yayasan Bahrul Ulum. Ini adalah salah satu contoh bahwa alumni yang dihasilkan sangatlah membawa nama baik pondok pesantren Muhibbin sehingga memiliki daya tarik yang tinggi di masyarakat.

b. Ancaman

1) Persaingan ponpes yang ketat

Muhibbin memiliki beberapa keunggulan yang menjadikan pondoknya bertahan diatas persaingan ponpes yang sangat ketat yang berada di naungan yayasan Bahrul Ulum. Keistiqomahan pengasuhnya dalam memberi pengajian atau arahan kepada santri yang tidak dimiliki oleh pengasuh-pengasuh lain. Memegang teguh rukun santri yang ada 3. Realistik dengan keadaan dan fasilitas yang ada, misalnya kamar-kamar sudah penuh maka pondok tak lagi menerima santri, dan mengarahkan ke pondok lain.

2) Peranan IPTEK meningkat

Kebutuhan IPTEK di pondok pesantren Muhibbin sudah sangat mencukupi, sebab kalau pesantren yang lebih primer adalah pendidikan keagamaan. Yakni mengaji, internetan hanya secukupnya saja.

3) Masih kurangnya kepercayaan untuk saling bekerja sama

Sebenarnya di pondok pesantren Muhibbin ketidak sinkronan atau kurangnya kerja sama antara pengurus pusat dengan pengurus kamar sangatlah minimal dan dapat ditangani.

4) Kurangnya kesadaran pemahaman dan kepedulian wali santri

Orang tua yang sangat memahami akan kesadaran dan kepedulian kepada anaknya terhadap pondok akan cepat merespon, apabila mendapat kabar dari pondok. Berbeda dengan wali santri yang kurang memahami kesadaran dan kepedulian kepada anaknya terhadap pondok.

5) Kurang memadainya sarana dan prasarana

Yang paling sering terjadi kerusakan adalah kamar mandi pondok, untuk fasilitas pondok yang lain sudah aman.

6) Persepsi yang berbeda dari pengasuh dan pengurus

Selagi keputusan bukan hal prinsip atau pakem yang ada dipondok maka pengurus sangatlah disarankan memberikan arahan terutama untuk kemajuan pondok.

Kombinasi analisis lingkungan internal dan eksternal dilihat untuk dapat melakukan *benchmarking* dan *positioning*. Suatu organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi memiliki mitra dan competitor yang menentukan eksistensi dan perkembangannya apakah masih dibutuhkan dan berperan di masa depan.

Dalam memeriksa lingkungan dapat dicapai beberapa manfaat :

- a) Memberikan masukan tentang lingkungan kompetitif yang memberi informasi strategi dan memberi panduan perumusan strategi.
- b) Membuat ramalan perkembangan masa depan dalam lingkungan kompetitif.
- c) Mengidentifikasi dan mengkomperasikan kelemahan yang terbuka.
- d) Menentukan kapan strategi tak lagi relevan dan tak dapat dipertahankan atau dilanjutkan.
- e) Memberi indikasi kapan dan bagaimana strategi harus disesuaikan terhadap lingkungan kompetitif yang berubah.

2. Factor yang Mempengaruhi Dalam Pengelolaan Manajemen Strategik Pondok Pesantren

Pada teori manajemen strategic dapat diukur melalui beberapa indikatornya, yaitu penyusunan misi, tujuan, dan strategi; motivasi, struktur, sistem fungsi, kelompok, budaya, dan kebijakan yang sudah dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Bagian lainnya adalah kinerja organisasi yang merupakan bagian dari proses evaluasi dan kontrol manajemen strategik.

Dalam tahap formulasi ada beberapa langkah yang diperlukan yaitu analisis terhadap lingkungan organisasi. Untuk melakukan analisinya dapat digunakan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) analisis.

Langkah selanjutnya adalah pembuatan rencana strategis yang meliputi penetapan visi, misi, tujuan dan strategi.Untuk menyusun strategi yang tepat, organisasi dapat belajar dari pengalaman. Sehingga strategi yang dipilih benar-benar disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi implementasi dipondok pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan
- b) Ketersediaan informasi dan akurasi
- c) Ketidakpastian
- d) Struktur organisasi
- e) Budaya organisasi
- f) Sumber daya manusia
- g) Teknologi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Analisis SWOT adalah penentuan analisis lingkungan strategis yakni dengan mengidentifikasi lingkungan internal untuk menjelaskan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pondok pesantren Muhibbin. Kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal untuk menjelaskan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi proses belajar mengajar dan mengaji di pondok pesantren Muhibbin.

1. Bentuk analisis yang digunakan dalam menganalisis lembaga Pondok Pesantren Bumi Damai Al Muhibbin Tambakberas Jombang ialah Analisis SWOT dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal. Masing-masing mendeskripsikan mulai dari faktor kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman. Adapun uraiannya sebagai berikut:
 - 1) Faktor Internal, berupa analisis kekuatan lembaga pondok pesantren:
 - a. Letak pondok pesantren yang strategis
 - b. Struktur organisasi yang sesuai
 - c. Keanggotaan yang terbuka dan sukarela
 - d. Kepengurusan yang demokratis
 - e. Mengelola banyak lembaga dilingkungan masyarakat
 - 2) Faktor Eksternal, berupa analisis peluang:
 - a. Tingkat kemampuan dan profesionalisme SDM
 - b. Pengelolaan yang kurang inovatif
 - c. Kurang memadainya sarana dan prasarana
 - d. Persepsi yang berbeda dari pengasuh dan pengurus

Adapun analisis kelemahan lembaga pondok pesantren:

- a. Kemampuan politik yang kuat dari pengurus
 - b. Kondisi lingkungan yang cukup mendukung eksistensi
 - c. Potensi daerah yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan
 - d. Daya Tarik Masyarakat Tinggi

Adapun analisis ancaman lembaga pondok pesantren:

- a. Persaingan ponpes yang ketat
 - b. Peranan IPTEK meningkat
 - c. Masih kurangnya kepercayaan untuk saling bekerja sama
 - d. Kurangnya kesadaran pemahaman dan kepedulian wali santri
2. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi implementasi dipondok pesantren Bumi Damai Al-Muhibbin dapat dikategorikan sebagai berikut :
- a. Gaya kepemimpinan
 - b. Ketersediaan informasi dan akurasi
 - c. Ketidakpastian
 - d. Struktur organisasi
 - e. Budaya organisasi
 - f. Sumber daya manusia
 - g. Teknologi

B. Saran

Pondok pesantren Muhibbin adalah pondok pesantren yang sudah sangat baik dalam pengelolaan manajerialnya, pondok pesantren Muhibbin pun perkembangnya sangat pesat disebabkan oleh beberapa aspek yang menjadi faktor pendukung perkembangannya. Hanya ada sedikit yang perlu di evaluasi dari pondok pesantren Muhibbin agar manajerialnya lebih bagus dari sebelumnya. Setelah melakukan penelitian, peneliti mengumpulkan beberapa yang perlu dievaluasi dan dibenahi dari pondok pesantren Muhibbin sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan implementasi kegiatan dengan strategi:
 - a. Diadakan pengurus khusus yang membawahi bidang ekstrakurikuler
 - b. Mencari guru tetap untuk mengajar qiroah, banjari, wushu, dll.
 - c. Mencari guru badal ketika guru tetap sedang berhalangan.
 - d. Meningkatkan komunikasi yang lebih independen antara Kyai dengan wali santri, yakni dengan mengadakan pertemuan wali santri dalam bentuk kajian auliya' setiap sebulan sekali.
2. Untuk pengembangan SDM mungkin ketika masa yang akan datang akan ada transfer pelajar dari luar negeri seperti Mesir, Malaysia, Saudi Arabia dan Negara

islam lainnya, dengan strategi :

- a. Meningkatkan pengelolaan mutu pendidikan Madrasah diniah dan pengajian Wethon melalui pengembangan manajemen berbasis pondok pesantren Internasional.
- b. Pengembangan dan penguasaan bahasa asing kepada pengurus dan para mustahiq.
- c. Meregenerasi atau menyiapkan kader yang mampu menguasai untuk membibing para santri yang berasal dari luar negeri.
- d. Pengefektifan para pengurus dan pembimbing. Dengan strategi :
 - i. Menindak tegasi pengurus yang melenceng dari peraturan pondok, dengan mengatasnamakan kepengurusannya untuk melanggar.
 - ii. Menindaklanjuti pembimbing yang tidak perhatian kepada santri asuhnya yang ada dikamar. Atau menggantinya dengan pembibing lain yang dirasa lebih mampu untuk membimbng dengan cara yang sangat baik kepada santri didiknya. Agar tidak terjadi degradasi moral tentang anak yang melanggar, karena pembimbing yang kurang perhatian kepada para santri asuhnya dikamar.
 - iii. Pembimbing lebih melakukan pendekatan kepada para santri, yakni mengontrol ketika malam akan tidur. Sering mengobrol mengajak diskusi agar para santri lebih merasa sungkan untuk melanggar.
- e. Terlalu fokusnya MHM (Madrasah Hidayatul Muhibbin) kepada pengajian yang membahas materi kitab, nahwu dan shorof menjadikan santrinya mengeluh tentang kurangnya pelajaran akhlak kepada santri. Maka lebih diefektifkan dengan strategi :
 - i. Memasukkan pelajaran yang membahas tentang akhlak pada jadwal Madrasah Diniah minimal 2 kali dalam seminggu.
 - ii. Membangun kultur santri yang berakhlak dimulai dari santri senior.
 - iii. Rekrutmen para *mudabbir* yakni seorang santri yang mengasuh atau membawahi sepuluh santri untuk penataan akhlak, pemerhati khusus agar para santri tidak bias melakukan pelanggaran terhadap peraturan pondok, pemerhati khusus agar para santri lebih aktif diniah, jamaah serta kegiatan pondok lainnya.

- f. Agar keorganisasian pondok pesantren lebih maju maka akan dilakukan dengan strategi :
 - i. Melakukan komunikasi kepada alumni pengurusatau orang yang pernah berperan penting di pondok.
 - ii. Melakukan diskusi dengan para alumni yang pernah berperan penting dipondok apa yang perlu dikembangkan
- g. Pengefektifan sarana dan prasarana dengan strategi : Me-list fasilitas yang dirasa perlu diperbaiki, atau fasilitas yang perlu ditambahi satu persatu di tiap komplek. Kemudian mencentang masing masing fasilitas yang penggerjaannya selesai. Sehingga benar-benar terkoordinir proses pengembangan fasilitas.

DAFTAR PUSTAKA

Azyumardi Azra, "Surau di Tengah Krisis: Pesantren dan Perspektif Masyarakat", dalam Dawam Rahardjo (ed.), *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: LP3ES,), Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986)

Amir Hamzah Wirosukarto, dkk., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), .

Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogyakarta, 2001),

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982),

Muhammad Athiyah, *Al-Tarbiyah wa Falasifuha*, (Mesir: Al-Nalaby, 1969),

M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991)
Suparlan Suryopratondo, *Kapita Selekta Pondok Pesantren Jilid II*, (Jakarta: PT. Paryu Barkah, t.t),

George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu,(Jakarta: PT Bumi Aksara), 1.

Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Edisi Revisi April 2015)

Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Tehnik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot , Rating dan OCAI* (Jakarta:PT Gramedia, Edisi ke-20, 2015),

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003),
Diterjemahkan oleh Julianto Agung,

Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi ke-10, 2006),
Diterjemahkan oleh Paulyn Sulistio& Harryadin Mahardika,

John W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, (California: Sage Publications, 2007),

Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013),

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 168

J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 157

Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan*

Keagamaan, (Malang: Kalimashada Press, 1994),

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012),