

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Kata "strategi" memiliki akar kata dalam bahasa Yunani, yaitu "strategia" (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin). Istilah ini merujuk pada seni atau ilmu dalam memimpin seorang jenderal. Dalam konteks yang lebih umum, strategi mengacu pada suatu rencana yang melibatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya militer dan materiil di wilayah-wilayah tertentu guna mencapai tujuan-tujuan tindakan tertentu. Strategi merujuk pada seni individu atau kelompok dalam menggunakan kemampuan dan sumber daya yang ada guna mencapai target atau tujuan dengan mengikuti metode yang dianggap efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁸

Strategi bisa dijelaskan sebagai suatu rancangan yang digarap oleh kepemimpinan tingkat atas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini mencakup elemen-elemen seperti tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh lembaga untuk mempertahankan keberadaannya dan bersaing dengan sukses, terutama dengan memastikan bahwa perusahaan atau entitas memiliki keunggulan kompetitif.

Strategi diartikan sebagai siasat yang merupakan salah satu jenis rencana, karena akan menentukan tindakan-tindakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi ini pada hakikatnya adalah suatu interpretative planning yang dibuat dengan memperhitungkan rencana saingan.

¹⁸ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi 5*, (Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2019), 3.

Penyusunan strategi (siasat) ini didasarkan atas pemanfaatan keunggulan-keunggulan kita daripada saingan. Strategi juga pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.¹⁹

Formulasi strategi yang dilakukan pesantren dengan cara membuat misi organisasi, melakukan *assessment* yang dilaksanakan dalam evaluasi, menentukan kapabilitas yang dimiliki pesantren, menentukan sasaran dan arah peningkatan keuangan pesantren untuk tingkat pendidikan, unit usaha, lembaga, dan pengembang keuangan lainnya, kemudian menetapkan strategi yang akan dilaksanakan pada masing-masing instansi pengembang keuangan pesantren. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Sagala, yang membagi formulasi strategi menjadi 4 bagian, yaitu: penetapan misi organisasi, *assesment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. Sedangkan pelaksanaan strategi ditekankan pada komunikasi, baik secara internal maupun eksternal.²⁰

Tujuan strategi dalam sebuah penjabaran dari pernyataan misi, yang dikembangkan dengan spesifisitas yang lebih besar mengenai bagaimana perusahaan akan melakukan misinya. Tujuan bersifat kebijakan, program, atau

¹⁹ Hasanudin, Dadang Kuswana, Dewi Sadiyah, "Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam Upaya Membentuk Santri yang Berkarakter", *Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume 4, Nomor 3, (2019), 305.

²⁰ Lidia Susanti, *Strategi Pembelajaran Berbasis Motivasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2020), 88.

manajerial, dan dinyatakan dengan cara yang memungkinkan penilaian atas pencapaian sasaran di masa depan.²¹ Ada tujuh tujuan strategi seperti berikut ini.

1. Memberikan arah jangka panjang perusahaan yang bakal dicapai.
2. Membantu perusahaan beradaptasi pada setiap perusahaan.
3. Membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efektif.
4. Mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi yang disepakati dengan efektif dan efisien.
2. Membuat strategi baru untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal.
3. Meninjau ulang kelebihan dan kelemahan serta mencermati peluang dan ancaman bisnis perusahaan.
4. Berinovasi pada produk dan layanan sehingga selalu disukai oleh konsumen.

Menurut beberapa pendapat di atas, dapat diartikan bahwa strategi merupakan rencana yang disusun oleh manajemen puncak (*Top Management*) untuk mencapai tujuan yang diinginkan, rencana ini bisa meliputi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi untuk mempertahankan dan menguatkan eksistensi organisasi dan mampu memenangkan persaingan di luar, namun yang terpenting bagi perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif untuk meningkatkan daya saing. Cara berpikir strategis ini tentunya sangat penting bagi sebuah organisasi,

²¹ David, F. R dan Forest, R. D. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 34.

karena strategi merupakan langkah awal untuk memahami dan mengimplementasikan strategi tersebut.²²

B. Pengertian Pondok Pesantren

Asal usul kata "pondok pesantren" secara etimologi berasal dari bahasa Arab "*fundug*" yang merujuk pada ruang tidur. Kata "pesantren" sendiri terdiri dari unsur "*santri*" yang mengacu pada individu yang belajar agama Islam, serta awalan "*pe*" dan akhiran "*an*" yang menunjukkan tempat atau lokasi. Oleh karena itu, pengertian pondok pesantren adalah tempat di mana para santri tinggal dan belajar, mirip dengan rumah atau tempat tinggal mereka, di mana unsur tidur dan pembelajaran agama Islam terkandung dalam artinya. Jika kita meninjau pengertian "pondok pesantren modern" (*Khalafi*) berdasarkan etimologi kata-katanya, "pondok pesantren" adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama yang dipimpin oleh seorang kyai dan diikuti oleh santri-santri. "Modern" mengacu pada sesuatu yang terkini, metode baru, atau yang mutakhir.

1. Pengertian Santri

Pada beberapa literatur, kata santri berasal dari bahasa sanskerta yaitu *shastri*, berarti orang yang memahami kitab suci. Sedangkan pada zaman sekarang kata santri dipakai dalam arti yang sangat luas, yaitu orang yang belajar atau melaksanakan ajaran Islam, atau lebih khususnya yaitu orang

²² Muhammad Thobroni dan Arif Mustofa, *Belajar dan Pembelajaran: Pengembangan Wacana dan Praktik Pembelajaran dalam Pembangunan Nasional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzza Media, 2019), 91.

yang belajar di pondok.²³ John E. menyatakan bahwa istilah "santri" bersumber dari bahasa Tamil, yang memiliki arti sebagai guru mengaji. Santri adalah siswa atau mahasiswa yang dididik dan menjadi pengikut dan pelanjut perjuangan ulama yang setia.²⁴

a. Macam-Macam Santri

Berdasarkan sumber yang telah dijelaskan sebelumnya dalam penelitian ini, santri di Asrama atau Pondok Pesantren Al-Hasyim terbagi menjadi dua kelompok, yakni santri mukim dan santri kalong, dan penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Santri mukim adalah mereka yang datang dari daerah yang jauh dan tinggal di pondok pesantren secara tetap.
- 2) Santri kalong adalah mereka yang berasal dari wilayah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak tinggal di pondok pesantren. Mereka kembali ke rumah mereka masing-masing setelah menyelesaikan pelajaran di pesantren.

Santri adalah unsur yang memiliki peranan sangat vital dalam konteks pondok pesantren. Dalam bukunya berjudul "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai," Zamakhsyari Dhofier menjelaskan bahwa santri dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni :

²³ Dwi Purwoko, "Hubungan Akses Media Konteks Membaca Dengan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren", *Komunikasi Majalah Ilmiah Dalam Pembangunan*, (2017), 49.

²⁴ Muhammad Nurul Huda dan Muhammad Turhan Yani, "Pelanggaran Santri terhadap Peraturan Tata Tertib Pondok Pesantren Tarbiyatut Tholabah Kranji Lamongan", *Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan*, Vol 02 Nomer 03, (Surabaya: Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Surabaya, 2019), 743.

- 1) Santri mukim merujuk kepada para murid yang berasal dari daerah yang jauh dan tinggal di pondok pesantren. Santri mukim yang telah tinggal di pesantren dalam waktu yang cukup lama biasanya membentuk sebuah kelompok tersendiri yang bertanggung jawab atas urusan sehari-hari di pesantren. Mereka juga diberikan tanggung jawab untuk mengajar santri-santri yang lebih junior dalam aktivitas pengajaran di pesantren.
- 2) Santri kalong adalah para murid yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak tinggal di pesantren. Mereka pergi bolak-balik dari rumah mereka sendiri untuk mengikuti pelajaran di pesantren. Secara umum, karakteristik pesantren besar dan pesantren kecil dapat diidentifikasi melalui komposisi jumlah santri yang berada di dalamnya. Semakin besar sebuah pesantren, maka jumlah santri mukimnya juga akan semakin besar. Dengan kata lain, pesantren kecil akan memiliki lebih banyak santri kalong dibandingkan dengan jumlah santri mukimnya.

Dari pengertian yang telah dijelaskan diatas baik menurut ahli maupun secara umum dapat disimpulkan bahwa strategi pondok pesantren merupakan sebagai suatu rencana yang disusun oleh elemen-elemen pondok pesantren untuk mencapai target yang diharapkan. Rencana ini mencakup: sasaran, kebijakan, dan langkah-langkah yang harus dijalankan oleh santri, pegawai, bahkan sampai kyai yang ada di pondok pesantren, dan memakmurkan kehidupan perekonomian santri dan seluruh warga pondok pesantren. Dalam

mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, memiliki keunggulan kompetitif untuk menjaga kelangsungan hidup dan menghadapi persaingan, memiliki keunggulan bersaing. Strategi-strategi yang dilakukan berupa berbagai usaha diberbagai sektor ekonomi, yaitu mulai dari koperasi pondok, laundry, rental mobil hingga isi ulang air mineral di sekitar daerah Pondok Al-Hasyim Jongbiru Kabupaten Kediri.

C. Pembiayaan Operasional

Pada dasarnya pembiayaan adalah pemenuhan kebutuhan operasional suatu lembaga untuk menyediakan uang agar dapat mendukung segala kegiatan pendidikan. Biaya Pendidikan dapat dijelaskan sebagai sejumlah dana yang digunakan untuk semua sumber daya yang diperlukan dalam proses pendidikan, termasuk bahan fisik, peluang yang hilang, dan pengeluaran uang. Secara terminologi, biaya (*cost*) merujuk pada pengeluaran, dan dalam konteks ekonomi, biaya atau pengeluaran ini bisa berbentuk dana atau bentuk nilai lainnya. Menurut Prof. Dr. Dedi Supriadi,²⁵ biaya pendidikan adalah salah satu unsur instrumental yang sangat vital dalam pelaksanaan pendidikan di lembaga pendidikan.

Pembiayaan atau *financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh satu pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang

²⁵ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), 3.

dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan. Investasi sebagai suatu konsep umum dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan nilai tambah barang ataupun jasa dikemudian hari dengan mengorbankan nilai konsumsi sekarang. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada satu sekolah merupakan komponen produksi konsumtif yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya.²⁶

Pembiayaan pada lembaga pendidikan masih menjadi salah satu permasalahan yang terjadi sampai saat ini, dimulai dari hal yang berkaitan dengan sumber pemasukan sampai dengan proses pengelolaannya, padahal hal tersebut menjadi salah satu kunci yang menjadikan sebuah lembaga pendidikan tersebut berkualitas. Pembiayaan juga salah satu penopang berjalannya proses pembelajaran dengan baik. Pada beberapa kasus, contohnya tidak sedikit proses pembangunan pesantren khususnya salafi berjalan dalam waktu lama, karena hanya menunggu sumbangan atau donasi dari pihak luar, bahkan harus melakukan penggalangan dana di pinggir jalan. Pada beberapa lembaga juga pada proses pencatatan atau pembayarannya masih manual. Tentunya ini menjadi salah satu pekerjaan besar yang harus dibenahi sehingga pesantren/

²⁶ Muhammad, *Manajemen Pembiayaan*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPN, 2016), 17.

boarding school tersebut berkualitas dan bisa bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.²⁷

Biaya operasi merupakan satu dari tiga bagian dari pembiayaan pendidikan, selain biaya investasi, dan biaya personal. Beberapa hal yang termasuk ke dalam biaya operasi, meliputi: honor tenaga pendidik dan kependidikan berikut dengan seluruh tunjangan, sarana pendidikan yang sifatnya bukan tidak habis pakai, dan biaya operasional yang tidak langsung meliputi air, daya jasa telekomunikasi, perawatan sarana prasarana, insentif lembur, akomodasi, pajak, konsumsi, asuransi dan hal-hal lainnya. Sedangkan biaya yang wajib dikeluarkan oleh pihak santri untuk mendapatkan hak pembelajaran secara maksimal termasuk kedalam biaya personal.²⁸

Biaya mencakup beragam jenis pengeluaran yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan, baik yang berbentuk uang, barang, maupun tenaga. Biaya pendidikan akan tergantung pada elemen-elemen dalam proses pendidikan, termasuk fasilitas dan sarana prasarana. Dalam konteks pendekatan sistem, biaya adalah faktor penentu dalam proses perencanaan anggaran, dan penentuan biaya akan memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas aktivitas dalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan tertentu. Jika

²⁷ M. I. Usman, "Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Al Hikmah*, XIV(1), (2013), 101-119.

²⁸ Acep Husni Mubarak, Iwan Sopwandin, Ara Hidayat, "Manajemen Pembiayaan Operasional Boarding School Putra Darul Hikam Dago Giri Bandung", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 2, (September, 2021), 209.

sebuah aktivitas dijalankan dengan biaya yang terjangkau dan menghasilkan hasil yang unggul, maka kegiatan tersebut dianggap efisien dan efektif.²⁹

Pengelolaan keuangan yang memadai sangat penting agar lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pendanaan yang memadai merupakan faktor penting dalam kesuksesan lembaga pendidikan. Pembiayaan pendidikan merupakan salah sistem yang sentral dalam pendidikan, pembiayaan bagian dari pada pendukung penyelenggaraan pendidikan karena menyangkut tentang pembiayaan operasional penyelenggaraan pendidikan dari hal yang terkecil sampai kepada pembiayaan operasional yang besar.³⁰

Pembiayaan operasional dalam pondok pesantren perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Pengelolaan pembiayaan dikenal dengan manajemen keuangan. Penyelenggaraan pondok pesantren memerlukan manajemen keuangan. Tidak saja terkait sumber dana yang mampu mencukupi kebutuhan operasional pondok, baik dari donatur maupun sumber yang lain. Keuangan pondok perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya visi dan tujuan pondok.³¹

Oleh karena itu, maka pondok pesantren tidak dapat lepas dari kegiatan manajemen pembiayaan dalam hal ini kegiatan tersebut meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembiayaan pesantren. Salah satu yang krusial dalam

²⁹ Moch. Idochi Anwar, *“Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan”* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2021), 76.

³⁰ Muhammad Adi Susilo, "Inovasi Pengelolaan Pembiayaan Di Pondok Pesantren Muhammad Al Fatih: Pendekatan Keuangan Berbasis Teknologi Aplikasi Akun.Biz", *Indo-Mathedu Intellectuals Journal*, Volume. 4, No. 2, (2023), 1077.

³¹ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), 306.

manajemen lembaga pendidikan adalah pengelolaan pembiayaan pendidikan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan maupun evaluasinya. Pengelolaan pembiayaan penting diperhatikan lembaga pendidikan agar dapat mengembangkan mutu lembaga. Hal tersebut diatur Peraturan Pemerintah No 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menjelaskan bahwa pembiayaan pendidikan merupakan salah satu standar nasional pendidikan yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan.³²

Lembaga pendidikan sangat membutuhkan tangan-tangan kreatif untuk bisa mengelola pembiayaan yang efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Fattah bahwa dalam penyusunan anggaran adalah bagaimana memanfaatkan dana secara efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas. Dalam mengelola keuangan lembaga pendidikan seyogyanya pondok pesantren melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi sehingga pengelolaan keuangan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien.³³

Apabila sistem pengelolaan keuangan pendidikan dilakukan dengan baik maka kebutuhan pendidikan serta hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan pesantren akan terpenuhi. Untuk mengelola pembiayaan di pondok pesantren, setidaknya menurut Rusdiana bahwasanya manajemen pembiayaan memiliki tiga tahapan atau urutan kerja dalam manajemen pembiayaan yaitu tahap

³² Andhika Sakti dan Ara Hidayat, "Manajemen Sumber Dana dan Alokasi Pembiayaan Pada Pesantren Mahasiswa", *Jurnal Perspektif* Vol. 3 No. 2, (2019), 124.

³³ Zusba Muctar, Syarifuddin Ondeng, Moh. Wayong, "Manajemen Pembiayaan Operasional Pesantren Tahfizul Quran Imam Al-Syaatibi Bontoabaddo Gowa", *Jurnal Diskursus Islam*, Vol.4 No. 3, (Desember, 2016), 581.

perencanaan biaya (*budgeting*), tahap pengelolaan penggunaan biaya (*accounting*), dan tahap pertanggungjawaban (*evaluating*). Tahap perencanaan yakni kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan. Pelaksanaan yakni kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat. Evaluasi yakni penilaian terhadap pencapaian tujuan.³⁴

³⁴ Badruttamam, "Manajemen Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Islam Nurul Karomah Bangkalan", *Jurnal Kabilah* Vol. 3 No. 1, (2018), 66.