

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada hakikatnya, manusia dilahirkan menjadi pemimpin, dengan sifat, pikiran, tabiat, dan kepribadian serta memiliki ciri khas yang unik pada masing-masing manusia. Seorang pemimpin terlahir karena kemampuannya dalam mewujudkan kepemimpinan.¹ Di dalam pesantren kiai merupakan pemimpinnya, hal ini kiai merupakan pengelola, pemilik sekaligus guru pada pesantren yang dipimpinya. Kiai sebagai tokoh panutan sekaligus tempat bertanya bahkan tempat mengadu bagi hampir persoalan pada masyarakat, baik dalam hal global maupun akhirat.²

Salah satu hal penting yang dibutuhkan didunia pendidikan pesantren adalah manajemen. Dalam QS. As-Sajdah ayat 5, Allah SWT berfirman:

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit kebumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

Dari ayat di atas, jelas bahwa Allah *Subhanahu wa ta'ala* ialah yang mengatur alam semesta ini. Dia menciptakan manusia untuk menjadi *khalifah* di bumi ini sehingga mereka dapat mengelolanya dengan sebaik mungkin, termasuk mengelola dunia pendidikan, seperti yang Dia lakukan dengan alam semesta ini.³

Sangat penting untuk memiliki sistem manajemen yang baik untuk mengatur dan

¹ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, cet. 1 (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018), hal. 168-169.

² Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang*, cetakan 1 (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), hal. 29.

³ Akyas Abdul Azis, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Kualitas Santri Di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi*, Skripsi (IAIDA Blokagung Banyuwangi, 2022).

mengelola dunia pendidikan baik formal maupun non-formal, agar semua tugas dapat dilakukan dengan baik dan efisien.

Menurut Pearce dan Robinson dikutip dari Amirullah, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan; dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.⁴ Analisis SWOT menentukan faktor strategis internal dan eksternal yang paling penting untuk masa depan bisnis. Pengamatan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi adalah semua tindakan serta keputusan manajer yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.⁵

Mengutip dari Kompri menurut Daulay, kiai merupakan seseorang yang ahli agama, fasih dalam membaca al-Qur'an, dan dapat membaca dengan cermat pikiran Santri atau pengikutnya. Seorang kiai harus berani, terus terang, dan bahkan ahli dalam menerapkan dan menegakkan ajaran agama Islam.⁶ Banyak ayat maupun hadist dalam agama Islam yang memberikan penjelasan tentang kepemimpinan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam al-Quran istilah "*imam*" dan "*khalifah*" mengacu pada pemimpin.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada Bab XV Pasal 91 terdapat ketentuan tentang penjaminan mutu.

Ayat (1)

Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.

Ayat (2):

Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.⁷

⁴ Amirullah, *Manajemen Strategi Teori, Konsep, dan Kinerja*, Cet, 1 (Malang: Mitra Wacana Media, 2020), hal. 5.

⁵ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 82.

⁶ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 171.

⁷ Peraturan Pemerintah RI, *Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional*.

UU Pesantren Nomor 18 Tahun 2019 Bab III Pasal 26 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren:

Ayat (2):

Sistem penjaminan mutu sebagaimana yang dimaksud ayat 1 berfungsi:

- a. Melindungi kemandirian dan kekhasan Pendidikan Pesantren;
- b. Mewujudkan pendidikan yang bermutu; dan
- c. Memajukan pengeyelenggaraan Pendidikan Pesantren.

Ayat (3):

Sistem penjaminan mutu sebagaimana yang dimaksud pada ayat (2) diarahkan pada aspek:

- a. Peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya Pesantren;
- b. Penguatan pengelolaan Pesantren; dan
- c. Peningkatan dukungan sarana dan prasarana Pesantren.⁸

Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya* (PPQA) merupakan salah satu tempat yang menaungi para penghafal al-Quran baik putra maupun putri. Terdapat juga program bahasa Arab, yang diperuntukkan bagi santri yang belum siap atau sedang menata niat untuk menghafalkan al-Qur'an dan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ). Sebagian besar santri di pondok ini adalah mahasiswa dan mahasiswi, karena pondok ini dekat dengan kampus. Selain itu, terdapat pula santri yang masih sekolah taraf Tsanawiyah dan Aliyah.

Dalam proses menghafal di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*, tidak menetapkan atau menentukan metode khusus, akan tetapi di pondok pesantren ini tetap memiliki indikator spesifik sebelum menghafal al-Qur'an. Santri wajib menyamakan al-Qur'an milik kiainya, agar santri serta guru memiliki tanda waqaf yang sama, kecuali santri sebelumnya sudah memiliki hafalan sebelum mondok di *Qur'anan 'Arobiyya*. Santri di Pondok Pesantren ini rata-rata cukup banyak

⁸ UU Republik Indonesia, *Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren*.

hafalannya, hal ini dibuktikan dengan banyaknya santri yang tasmi' kelipatan 5, 10, 15, sampai 30 dalam satu atau dua minggu sekali.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana manajemen strategi yang digunakan oleh pengasuh disini berperan agar santri dapat meningkatkan kualitas santri penghafal al-Qur'an dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan akhlak, serta bersemangat kembali dalam menghafal Al-Qur'an dan dapat mencapai target yang diinginkan oleh masing-masing santri. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Manajemen Strategi Kiai dalam Meningkatkan Mutu Santri Penghafal Al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya***".

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, adapun fokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan Arobiyya*?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*?
3. Bagaimana evaluasi manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu Santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka pada kajian manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*, peneliti mengidentifikasi tiga tujuan penelitian, antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*.
3. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat menyampaikan masukan atau tambahan bagi pengembangan pendidikan Islam terutama di lingkungan pondok pesantren, dan juga dapat dijadikan informasi bagi para pembaca untuk menambah wawasan pengetahuan mengenai manajemen strategi kiai dalam meningkatkan santri penghafal al-Qur'an di Pondok Pesantren *Qur'anan 'Arobiyya*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pengasuh pondok (Kiai), dapat meningkatkan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri dalam menghafal al-Qur'an.
- b. Bagi pengurus, *ustadz/dzah*, dan Santri dapat memahami dan mengapresiasi serta berpartisipasi mendukung pelaksanaan manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di Pondok *Pesantren Qur'anan 'Arobiyya*.

- c. Bagi peneliti lain, dapat dijadikan sebagai referensi penelitian mengenai manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an di masa depan.

E. Penelitian Terdahulu

1. Fahmi Roy Hanafi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kiai diterapkan sesuai dengan model manajemen strategi *Crown*, terdiri dari tiga tahap, yaitu: pertama, perencanaan strategi (menganalisis strategi, penetapan arah dan tujuan strategi, dan tindakan perencanaan). Kedua, implementasi dari strategi peningkatan mutu hafalan melalui setoran 3 kali sehari, murojaah mingguan, dan ujian tasmi', sedangkan kedisiplinan melalui peraturan tata tertib, nasehat dan keteladanan. Ketiga, evaluasi strategi dilakukan evaluasi bulanan, triwulan, tiap semester, dan tahunan.⁹
2. Luthfiah Natun Nawwafi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dengan hasil pertama kiai memberikan contoh, bimbingan, pengawasan, dan motivasi dalam meningkatkan mutu hafalan santri. Kedua hambatan yang dihadapi berasal dari santri sendiri, solusi memperkuat hafalan dengan cara murojaah setiap hari dan menumbuhkan rasa percaya diri dan semangat.¹⁰
3. Wildan Saudi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kiai Suhari Mustaji adalah demokratis-spiritual, atau karismatik.

⁹ Hanafi Fahmi Roy, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri*, (Skripsi, IAIN PONOROGO, 2022).

¹⁰ Nawwafi Luthfiah Natun, *Peran Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al Quran Santri Putri Di Pondok Pesantren Al-Hikmah Semarang*, (Skripsi, UIN Walisongo Semarang, 2020).

Ini ditunjukkan oleh peranannya dalam mengelola pendidikan di pesantren al-*Kholil* sebagai pengasuh, pendidik, motivator, *manajer*, pengambil keputusan, dan teladan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kiai membuat visi, misi, dan tujuan untuk pesantren, membuat program untuk meningkatkan kualitas, melakukan studi banding tentang manajemen dan perbaikan kualitas pendidikan, dan menggunakan kemajuan teknologi untuk membangun pesantren. Semangat kiai, ustad, dan dewan pengurus untuk membangun karakter santri berdasarkan akal, hati, dan fisik. Faktor yang menghalangi adalah *himmah* (semangat) santri yang masih lemah dalam belajar ilmu agama.¹¹

4. Riayatul Husnan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dengan hasil dalam hal manajemen kepemimpinan kiai di pondok pesantren Husnul Ri'ayah, fungsi manajemen seperti perencanaan, organisasi, penggerak, dan pengendalian telah dilaksanakan dengan baik. Pengelolaan manajemen yang efektif berdampak pada peningkatan kecerdasan emosional Santri. Akibatnya, kepemimpinan kiai yang profesional dari seorang kiai sangat penting untuk menjalankan organisasi pesantren terutama pada fungsi penggerak. Seorang Kiai harus mampu menumbuhkan semangat belajar dan selalu memotivasi para Santri dalam setiap kegiatan.¹²

Table 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1.	Fahmi Roy Hanafi	1. Rumusan masalah: membahas mengenai bagaimana manajemen strategi kiai dapat	1. Lokasi penelitian: peneliti terdahulu di ponpes Bangunsari Ponorogo, sementara peneliti di Ponpes <i>Qur'anan 'Arobiyya</i>

¹¹ Wildan Saugi, Suratman Suratman, dan dan Kurniati Fauziah, *Kepemimpinan Kiai Di Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Kiai Leadership in Islamic Boarding Schools in Improving Education Quality*, PUSAKA: Jurnal Khazanah Keagamaan 10, no. 1 (2022): 153–71.

¹² Riayatul Husnan, *Manajemen Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Kecerdasan Emosional Santri Pondok Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo*, JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management 1, no. 1 (2019): 90–106.

		<p>meningkatkan mutu Santri <i>tahfidz</i></p> <p>2. Metode dan jenis penelitian: kualitatif dan studi kasus</p> <p>3. Objek penelitian: Santri <i>tahfidz</i></p>	<p>Kediri</p> <p>2. Waktu penelitian</p> <p>3. Informan</p>
2.	Luthfiah Natun Nawwafi	<p>1. Metode penelitian: kualitatif</p> <p>2. Objek penelitian: pondok pesantren dan Santri <i>tahfidz</i></p>	<p>1. Lokasi dan waktu penelitian: peneliti terdahulu di Ponpes <i>Al-Hikmah</i> Semarang, sementara peneliti di Ponpes <i>Qur'anan 'Arobiyya</i></p> <p>2. Rumusan masalah: peneliti terdahulu membahas bagaimana peran dan hambatan yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu hafalan Santri, sementara peneliti membahas bagaimana manajemen strategi kiai dalam meningkatkan mutu Santri <i>tahfidz</i></p> <p>3. Informan</p>
3.	Wildan Saugi	<p>1. Metode penelitian: kualitatif</p> <p>2. Fokus penelitian: bagaimana kiai dapat meningkatkan mutu Santri</p>	<p>1. Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>2. Rumusan masalah</p> <p>3. Objek penelitian: peneliti terdahulu pada semua santri, sementara peneliti berfokus pada Santri <i>tahfidz</i></p>
4.	Riayatul Husnan	<p>1. Fokus penelitian: manajemen kiai</p> <p>2. Metode penelitian: kualitatif</p>	<p>1. Objek penelitian: peneliti terdahulu berfokus pada peningkatan kecerdasan emosional Santri, sementara peneliti berfokus pada peningkatan mutu Santri <i>tahfidz</i></p> <p>2. Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>3. Informan</p>

F. Definisi Konsep

Peneliti akan memberikan beberapa penjelasan terlebih dahulu tentang beberapa istilah yang akan digunakan dalam proposal ini.

1. Manajemen Strategi

G.R. Terry berpendapat, manajemen adalah proses unik yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Anton,

manajemen mencakup upaya untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan partisipasi orang lain dalam kegiatan tersebut.¹³ Menurut Pearce dan Robinson sebagaimana dikutip oleh Edy, strategi adalah rencana berskala besar yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan mempertimbangkan masa depan.¹⁴

Menurut Pearce dan Robinson dikutip dari Amirullah, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan, dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan organisasi.¹⁵ Dalam buku *Manajemen Strategi*, menurut pendapat Hitt *et al.*, Amirullah menyebutkan ada 5 tahapan dan proses manajemen strategi, antara lain: analisis lingkungan; penetapan visi, misi, dan tujuan; perumusan strategi; pelaksanaan strategi; dan evaluasi.¹⁶ Wheelen and Hunger, berpendapat bahwa, manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).¹⁷ Analisis SWOT menentukan faktor strategis internal dan eksternal yang paling penting untuk masa depan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan manajemen strategi adalah seni atau ilmu dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam mengambil keputusan, dengan meminimalisir kekurangan (kelemahan) untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan organisasi di masa depan.

¹³ Athoillah Anton, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. 1 (Bandung: PUSTAKA SETIA, 2010), hal. 16.

¹⁴ David, *Manajemen Strategis, Konsep, Kasus Dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001). hal. 15.

¹⁵ Amirullah, *Manajemen Strategi Teori, Konsep, dan Kinerja*, hal.5.

¹⁶ Amirullah, *Majemen Strategi Teori Konsep, dan Kinerja*. hal.16-19.

¹⁷ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), hal. 12.

2. Kiai

Menurut Dauly dikutip oleh Kompri, kiai adalah seorang yang ahli agama, fasih dalam membaca al-Qur'an, dan dapat membaca dengan cermat pikiran Santri atau pengikutnya. Seorang kiai harus berani, terus terang, dan bahkan ahli dalam menerapkan dan menegakkan ajaran agama Islam.¹⁸ Peran kiai dalam pesantren antara lain sebagai pengasuh, pendidik dan motivator, manajer, dan pengambil keputusan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kiai adalah kemampuan seorang pengasuh dalam mengajak, mendorong, mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan mengawasi semua perilaku Santri yang belajar di pondok pesantren guna mencapai tujuan tertentu.¹⁹

3. Mutu Santri Penghafal Al-Qur'an

Dikutip dari M. Nasution, Menurut Garvin, mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan manusia, produk, tenaga kerja, tugas, dan proses yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.²⁰ Aspek-aspek peningkatan mutu Santri antara lain: aspek pengetahuan, keterampilan, dan akhlak.

Seorang Penghafal al-Quran disebut *Tahfidz al Qur'an* ialah seseorang yang menghafal al-Qur'an. Menghafal al-Quran adalah proses menjaga, memelihara, dan melestarikan kemurnian al-Quran yang diturunkan kepada Rasulullah SAW. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa al-Quran tidak berubah atau dipalsukan, dan untuk mencegah lupa secara keseluruhan.²¹

Menurut Abdul Aziz Abdul Ra'uf, menghafal al-Qur'an adalah proses membaca

¹⁸ Kompri. hal. 171

¹⁹ *Ibid.* hal. 170-171.

²⁰ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, cet. Perta (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001). hal.16.

²¹ Nur Laili Fadhilah, *Problematika Santri dalam Menghafal Al-Quran di Pondok Pesantren Qur'anan 'Arobiyya*, Skripsi (IAIN Kediri, 2021), hal 22.

ulang al-Qur'an, baik dengan membaca maupun mendengarkannya. Pekerjaan apa pun yang sering diulang akan hafal.²²

Dapat disimpulkan mutu santri penghafal al-Qur'an adalah capaian atau kualitas seseorang yang berproses menjaga, memelihara, dan melestarikan kemurnian al-Qur'an, dengan cara membaca, memahami makna dan menghafal ayat al-Qur'an secara berulang-ulang dengan memenuhi atau melebihi harapan yang dibutuhkan pelanggan atau Santri sesuai dengan SNP. .

²² Abdul Rouf, *Kiat Sukses Menjadi Hafidz Qur'an Dai'yah* (Bandung: Syamil Cipta Media, 2013), hal 49.