

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

G.R. Terry berpendapat, manajemen adalah proses unik yang melibatkan perencanaan, pengoorganisasian, pergerakan, 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.²³

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu yang mengatur, bagaimana menggunakan sumber daya manusia secara maksimal dengan bantuan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi berasal dari kata kerja Yunani "*Stratego*", yang berarti "merencanakan pemusnahan musuh menggunakan sumber-sumber yang efektif." Crown Dirgantoro, menyatakan bahwa etimologi strategi berasal dari bahasa Yunani, yang berarti "kepemimpinan dalam ketentaraan". 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.²⁴

Menurut Pearce dan Robinson dikutip dari Amirullah, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan

²³ Athoillah Anton, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. 1 (Bandung: PUSTAKA SETIA, 2010), hal. 16.

²⁴ David, *Manajemen Strategis, Konsep, Kasus Dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001). hal. 15.

perumusan; dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sedangkan Jauch dan Glueck, mengatakan “Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”.²⁵

Dikutip dari Kompri, Wheelen and Hunger berpendapat bahwa, manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).²⁶ 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 dan keputusan manajer yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.²⁷

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategi, dengan dengan meminimalisir kekurangan (kelemahan) untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan organisasi di masa depan.

2. Komponen Dan Struktur Manajemen Strategis

Pearce dan Robinson dikutip oleh Amirullah, menyebutkan model manajemen strategi, yang terdiri dari beberapa langkah:²⁸

²⁵ Amirullah, *Manajemen Strategi Teori, Konsep, dan Kinerja*, pertama (Malang: Mitra Wacana Media, 2020). hal. 5.

²⁶ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*. hal. 12.

²⁷ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 82.

²⁸ Amirullah, *Manajemen Strategi Teori, Konsep, dan Kinerja*, pertama (Malang: Mitra Wacana Media, 2020). hal, 15.

- 1) Menetapkan misi organisasi
- 2) Membuat profil organisasi
- 3) Memeriksa lingkungan eksternal organisasi
- 4) Menganalisis dan menentukan opsi strategi
- 5) Menetapkan sasaran jangka panjang
- 6) Menetapkan strategi umum
- 7) Menetapkan sasaran.
- 8) Identifikasi dan penghimpunan sumber daya yang jumlahnya selalu terbatas.²⁹

Dalam buku *Manajemen Strategi*, menurut pendapat Hitt *et al.*, Amirullah menyebutkan ada 5 tahapan dan proses manajemen strategi, antara lain:³⁰



Gambar 2.1 Tahapan Dan Proses Manajemen Strategi

a. Analisis Lingkungan

Tujuan utama analisis lingkungan adalah untuk menemukan peluang (*opportunities*) yang harus diperhatikan segera dan ancaman (*threats*) yang harus diantisipasi. Dalam melakukan analisis lingkungan, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel penting yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Analisis lingkungan organisasi terdiri dari dua komponen utama: lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

²⁹ Zainal Abidin dan Nasiruddin, “Pengembangan Bakat Dan Minat Peserta Didik Di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Muna Kesilir Banyuwangi” 2, no. 2 (2021). hal. 128. <https://doi.org/10.35719/educare.v2i2.50>.

³⁰ Amirullah, *Majemen Strategi Teori Konsep, dan Kinerja*. hal.16-19.

- 1) Lingkungan eksternal organisasi mencakup lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional
- 2) Lingkungan internal mencakup sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti organisasi.

b. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap organisasi, terlepas dari ukurannya, pasti memiliki visi, misi, dan tujuan. Menurut Wibisono dikutip oleh Amirullah, visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan impian atau cita-cita yang ingin dicapai sebuah organisasi atau perusahaan dimasa depan. Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:³¹

- 1) Penyatu tujuan, arah serta sasaran organisasi
- 2) Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
- 3) Pembentuk dan pembangun budaya organisasi

Misi suatu organisasi pada dasarnya mencerminkan motivasi di balik eksistensinya. Adanya misi memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensinya untuk mencapai tujuan mereka. Sama pentingnya dengan misi organisasi, tujuan organisasi adalah landasan utama untuk kebijakan dan tindakan yang ditempuh untuk mencapainya. Dengan kata lain, tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai.

c. Perumusan Strategi

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, organisasi harus menganalisis lingkungan eksternalnya untuk menentukan peluang dan ancaman. Mereka juga harus menentukan mana dari

³¹ *Ibid*, hal. 80.

sumber daya internal dan kemampuan yang paling penting (*strategic formulation*). Untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memanfaatkan kemampuan inti, suatu strategi terdiri dari kumpulan tindakan yang direncanakan dan digabungkan.

d. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi adalah tindakan pengelolaan berbagai sumber daya manajemen dan organisasi yang mengatur dan mengawasi cara sumber daya organisasi (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain) digunakan. Untuk menjelaskan secara lebih tepat dan jelas bagaimana pilihan strategi direalisasikan, dibutuhkan pelaksanaan strategi. Pelaksanaan strategi sangat bergantung pada keterampilan, keahlian, dan kolaborasi manajer.

e. Evaluasi

Evaluasi strategi adalah proses di mana manajer membandingkan hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan. Evaluasi biasanya mencakup empat hal utama:

1. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan.
2. Mengukur posisi yang sebenarnya sehubungan dengan sasaran pada titik tertentu, dan jika hasilnya di luar batas tersebut, maka tindakan perbaikan dilakukan.
3. Mengevaluasi penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima
4. Melakukan perubahan jika dianggap perlu atau masuk akal.

3. Perencanaan Manajemen Strategi

a. Analisis Lingkungan

Tujuan utama analisis lingkungan adalah untuk menemukan peluang (*opportunities*) yang harus diperhatikan segera dan ancaman (*threats*) yang harus diantisipasi. Dalam melakukan analisis lingkungan, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel penting yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau organisasi. Analisis lingkungan organisasi terdiri dari dua komponen utama: lingkungan eksternal dan lingkungan internal.³²

- 1) Lingkungan eksternal organisasi mencakup lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional
- 2) Lingkungan internal mencakup sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti organisasi.

Table 2.1 Analisis SWOT

Internal / Eksternal	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategi SO: Memfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.	Strategi WO: Memfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
Threats	Strategi ST: Memfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).	Strategi WT: Mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

b. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap organisasi, terlepas dari ukurannya, pasti memiliki visi, misi, dan tujuan. Menurut Wibisono dikutip oleh Amirullah, visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan impian atau cita-cita yang ingin dicapai sebuah

³² Ibid. hal. 16.

organisasi atau perusahaan dimasa depan. Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:³³

- 1) Penyatuan tujuan, arah serta sasaran organisasi;
- 2) Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya; dan
- 3) Pembentuk dan pembangun budaya organisasi.

Dikutip dari Kompri, rumusan visi pondok pesantren yang baik seharusnya menunjukkan bahwa:³⁴

- 1) Visi pondok pesantren berorientasi pada masa depan;
- 2) Menunjukkan keyakinan yang jauh lebih baik tentang masa depan yang sesuai dengan norma dan harapan masyarakat;
- 3) Visi pesantren harus mencerminkan standar dan cita-cita yang ingin dicapai;
- 4) Visi pesantren harus menjadi dorongan yang kuat bagi stakeholder untuk mendapatkan inspirasi, semangat, dan komitmen;
- 5) Mampu menjadi dasar dan mendorong perbaikan dan pengembangan pesantren ke arah yang lebih baik;
- 6) Menjadi dasar perumusan tujuan dan misi pesantren; dan
- 7) Dalam merumuskan visi, indikator pencapaian harus disertakan.

Misi suatu organisasi pada dasarnya mencerminkan motivasi di balik eksistensinya. Adanya misi memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensinya untuk mencapai tujuan mereka. Sama pentingnya dengan misi organisasi, tujuan organisasi adalah landasan utama untuk kebijakan dan

³³ *Ibid*, hal. 80.

³⁴ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, hal 89.

tindakan yang ditempuh untuk mencapainya. Dengan kata lain, tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai.

Dikutip dari Kompri menurut Propas Kalam IIQ, perumusan misi organisasi dilakukan melalui langkah-langkah berikut:³⁵

- 1) Mengidentifikasi rumusan fungsi organisasi yang ada dalam struktur dan tata kerja organisasi yang relevan;
- 2) Rumusan fungsi tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan misi organisasi;
- 3) Konsep rumusan misi organisasi didiskusikan dengan semua anggota organisasi untuk mendapatkan pendapat, memberikan penjelasan, dan memberikan saran.
- 4) Keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi menetapkan garis besar misi organisasi sehingga menjadi milik bersama dan mendapatkan dukungan dan komitmen dari semua anggota organisasi.

Menurut Propas Kalam IIQ, dikutip oleh Kompri, perumusan tujuan strategi adalah untuk menggambarkan arahan yang jelas bagi pesantren. Perumusan tujuan akan strategi/perlakuan, arah kebijakan, serta program suatu pesantren. oleh karena itu, perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan tujuan pesantren, diantaranya:³⁶

- 1) Tujuan pesantren wajib menyampaikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur);

³⁵ Kompri, hal. 93.

³⁶ Kompri, hal 94-95.

- 2) Tujuan pesantren artinya klasifikasi dari misi, sebab itu tujuan wajib selaras dengan visi dan misi;
- 3) Tujuan pesantren menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya;
- 4) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, acara, dan sub program organisasi;
- 5) Tujuan cenderung tidak berubah kecuali terjadi penggeseran lingkungan atau dalam hal informasi strategik hasil yang diinginkan sudah tercapai.

c. Perumusan Strategi

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, organisasi harus menganalisis lingkungan eksternalnya untuk menentukan peluang dan ancaman. Mereka juga harus menentukan mana dari sumber daya internal dan kemampuan yang paling penting (*strategic formulation*). Untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memanfaatkan kemampuan inti, suatu strategi terdiri dari kumpulan tindakan yang direncanakan dan digabungkan.

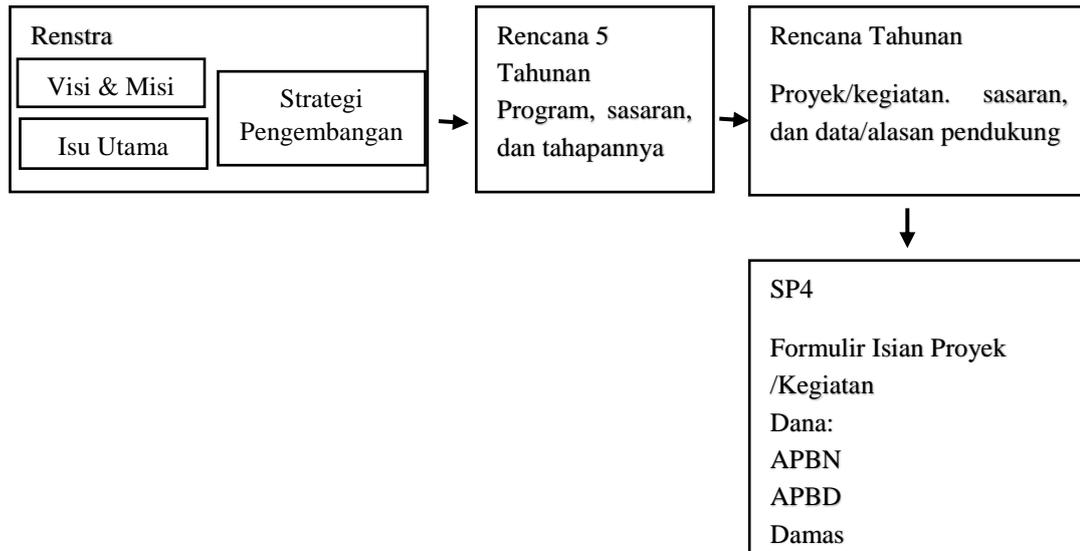
Dikutip dari Kompri, menurut Somantri, tim SP4 UGM melakukan proses penyusunan rencana strategis pendidikan atau manajemen strategik pendidikan. Proses ini dapat diterapkan pada pondok pesantren:³⁷

- 1) Tahap diagnosis, yang dimulai dengan mengumpulkan berbagai informasi perencanaan untuk tujuan penelitian. Kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk menemukan peluang dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan penelitian lingkungan internal bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan pendidikan.

³⁷ Kompri, hal 83-84.

- 2) Tahap perencanaan, menetapkan visi dan misi adalah langkah pertama dalam tahap ini. Visi adalah gambaran /wawasan mengenai keadaan yang diinginkan di masa depan, sedangkan misi (*mission*) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang terdiri dari tuntutan tugas dari luar organisasi serta keinginan dari dalam organisasi terkait dengan situasi saat ini dan visi masa depan.
- 3) Tahap pengembangan, tahap pengembangan dirancang untuk memecahkan masalah utama (isu strategis). Fokus strategi pengembangan disusun dalam urutan tertentu. Perincian strategi terdiri dari tiga tingkat: strategi utama, substrategi, dan perincian.
- 4) Tahap penyusunan dokumen rencana strategis, tahap ini dirumuskan secara singkat dan tidak terlalu mendalam supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen. Perumusannya dapat dimulai setelah penelitian selesai. Untuk penyelesaian akhir, perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah diputuskan atau disetujui oleh semua pihak yang terlibat. Kajian kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan, peluang dan tantangan eksternal, dan rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan dapat menghasilkan masalah utama.

Dalam buku *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, dikutip dari Kompri, menurut Somantri, berikut adalah hubungan antara Rencana Strategis (Renstra), Rencana 5 tahunan, Rencana Operasional Tahunan, dan Sistem Penyusunan Perencanaan dan Anggaran Program (SP4).



Gambar 2.2 Rencana Strategi

Rencana strategis disusun dalam bentuk visi, penugasan, permasalahan utama, dan strategi perkembangan yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana 5 tahunan yang terdiri dari program, sasaran, dan tahapannya. Rencana operasional 5 tahunan dipilah-pilah kemudian menjadi rencana operasional tahunan yang berisi kegiatan dan sasaran kegiatan. Untuk mendapatkan pembiayaan usaha atau kegiatan tahunan, setiap instansi/ lembaga harus mengisi dokumen Daftar Isian Proyek (DIP) dan Daftar Isian Kegiatan (DIK) sesuai dengan anggaran yang ada. Sumber pembiayaan dalam SP4 dapat berupa anggaran pembangunan (AP), anggaran rutin (AR), dan dana- dana yang bersumber dari masyarakat (DM).³⁸

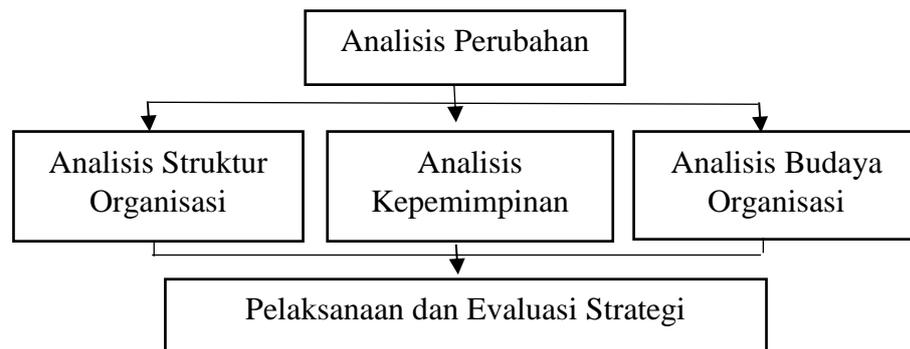
4. Pelaksanaan Manajemen Strategi

Pelaksanaan strategi adalah tindakan pengelolaan berbagai sumber daya manajemen dan organisasi yang mengatur dan mengawasi cara sumber daya organisasi (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain) digunakan. Untuk

³⁸ Kompri. hal. 85.

menjelaskan secara lebih tepat dan jelas bagaimana pilihan strategi direalisasikan, dibutuhkan pelaksanaan strategi. Pelaksanaan strategi sangat bergantung pada keterampilan, keahlian, dan kolaborasi manajer.

Dalam buku *Manajemen Strategi*, menurut Samuel Carlo dan Paul Peter, Iwan Purwanto memberikan gambaran sederhana mengenai proses pelaksanaan strategi:³⁹



Gambar 2.3 Proses Pelaksanaan Strategi

a. Analisis Perubahan

Komponen pertama dari model pelaksanaan strategi adalah analisis perubahan. Perubahan yang dianalisis pada tahap ini dianggap sebagai proses perubahan, mulai dari yang sederhana, seperti tidak ada perubahan dari strategi sebelumnya, saat ini, dan mendatang, hingga perubahan yang sangat kompleks dari tujuan organisasi yang mempertanyakan kembali esensi organisasi. Tujuan dari analisis perubahan ini adalah untuk memberikan gagasan yang jelas dan terperinci mengenai seberapa banyak organisasi harus berubah agar berhasil dalam mengimplementasikan strategi.

³⁹ Purwanto Iwan, *Manajemen Strategi*, cet. 3 (Bandung: CV. YRAMA WIDYA, 2012). hal. 229-247.

Jumlah perubahan yang dilakukan organisasi akan menentukan pendekatan strategi perubahan. Pendekatan strategi perubahan dibagi ke dalam beberapa pola, setiap pola memiliki karakteristik tertentu, antara lain:⁴⁰

1) Tidak ada perubahan yang signifikan (*Continuation Strategy*)

Continuation Strategy adalah strategi perubahan yang sama yang digunakan pada periode sebelumnya. Efek kurva pengalaman, atau belajar dari pengalaman, dapat membantu keberhasilan pelaksanaan strategi secara lebih efisien.

2) Perubahan rutin (*Routine Strategy Change*)

Perubahan ini lebih banyak melibatkan penempatan dan penempatan produk. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi biasanya mengubah iklan mereka untuk menjadi lebih menarik, memperbarui dan menyesuaikan kemasan mereka, menggunakan berbagai taktik harga, dan mungkin juga dengan mengubah.

3) Perubahan terbatas (*Limited Strategy Change*)

Perubahan terbatas dapat mencakup penjualan produk baru kepada pelanggan atau penambahan pasar untuk produk yang sama dalam kategori yang sama. Pada tingkat ini, ada banyak variasi dalam pendekatan strategi perubahan karena produk dapat berubah dengan melakukan perubahan yang dapat mengubah fomat organisasi dalam ruang yang terbatas.

4) Perubahan radikal (*Radical Strategy Change*)

Proses reorganisasi organisasi. Ini biasanya terjadi saat merger dan akuisisi, tetapi tetap dalam industri yang sama. Ketika Anda ingin menggabungkan

⁴⁰ Ibid. Hal. 230-231

organisasi secara utuh, *merger* dan *akuisisi* ini akan menjadi sulit. Ini dapat menyebabkan munculnya produk baru atau masalah hukum yang rumit saat membangun struktur organisasi baru, dan seringkali memerlukan penggabungan prinsip dan prinsip organisasi yang bertentangan.

5) *Organizational redirection*

Kondisi ini terjadi ketika organisasi melakukan merger dan akuisisi di industri yang berbeda atau meninggalkan suatu industri untuk memasuki yang baru. Tingkat perubahan ini sangat bergantung pada perbedaan industri dan bagaimana organisasi baru melakukan sentralisasi manajemen. Ini adalah perubahan yang paling kompleks karena membutuhkan banyak keahlian dan teknologi baru.

b. Analisis Struktur Organisasi

Analisis struktur organisasi ini sangat penting, menurut Certo dan Peter, karena ada dua alasan utama mengapa perubahan dalam strategi umum bahkan memerlukan perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi memberikan penjelasan tentang bagaimana kebijakan akan disusun dan bagaimana sumber daya akan dialokasikan.

Terdapat lima jenis struktur organisasi yang biasa digunakan:⁴¹

1) Struktur organisasi sederhana

Struktur ini hanya memiliki dua tingkatan yaitu pemilik dan para karyawan.

2) Struktur organisasi fungsional

Dalam struktur fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi.

⁴¹ Ibid. hal. 234-238.

3) Struktur organisasi divisional

Dalam struktur divisional, manajer divisi dapat mengembangkan suatu strategi untuk bisnisnya dan menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya.

4) Struktur organisasi SBU

Struktur SBU, pengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada orientasi produk yang diarahkan pada pasar dan disusun berdasarkan tipe konsumen atau wilayah.

5) Struktur organisasi matriks

Struktur ini digunakan untuk memudahkan pengembangan dan pelaksanaan berbagai program atau proyek, tujuannya adalah untuk mencapai tanggapan dan koordinasi yang lebih baik. Kelompok-kelompok proyek sifatnya sementara dan biasanya dibubarkan setelah proyek selesai.

c. Analisis Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat penting dalam pelaksanaan strategi karena penerapan strategi harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dianut dan gaya kepemimpinan yang konsisten. Seberapa jauh penerapan dan pengembangan implementasi strategi diinginkan akan dipengaruhi oleh tingkat pengendalian yang tepat. Selain itu, pemimpin bertanggung jawab atas pengembangan iklim melalui pelaksanaan strategi yang tepat. Sebagian besar gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan strategi ini berhubungan dengan sifat, motivasi, keputusan, komunikasi, dan proses kepemimpinan.⁴²

⁴² Purwanto Iwan, *Manajemen Strategi*, cet. 3 (Bandung: CV. YRAMA WIDYA, 2012). hal. 240.

d. Analisis Budaya Organisasi

Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa ada dua tingkat budaya organisasi yakni budaya yang tidak terlihat dan yang terlihat. Nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok cenderung bertahan meskipun anggotanya berganti, karena nilai-nilai ini sulit berubah dan anggota kelompok seringkali tidak menyadari banyaknya nilai. Inilah yang menunjukkan tingkat yang kurang. Pola perilaku organisasi yang diinginkan oleh anggota baru adalah tingkat yang lebih terlihat.

5. Evaluasi Manajemen Strategi

Evaluasi strategi adalah proses di mana manajer membandingkan hasil hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan. Evaluasi biasanya mencakup empat hal utama:

- a. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan;
- b. Mengukur posisi yang sebenarnya sehubungan dengan sasaran pada titik tertentu, dan jika hasilnya di luar batas tersebut, maka tindakan perbaikan dilakukan;
- c. Mengevaluasi penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima; dan
- d. Melakukan perubahan jika dianggap perlu atau masuk akal.

Evaluasi adalah proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dapat dicapai, menurut Cross, dikutip dari Sukardi. Penjelasan ini menjelaskan bahwa evaluasi secara langsung terkait dengan tujuan suatu kegiatan, yang

bertujuan untuk mengukur sejauh mana tujuan tersebut dapat tercapai.⁴³ Evaluasi juga merupakan sebuah proses yang melibatkan pemahaman, pengumpulan, dan komunikasi informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan.

Dikutip dari Sukardi, teknik evaluasi yang digunakan oleh pemimpin maupun guru dalam mengevaluasi murid/Santri untuk mendapatkan data dengan 2 (dua) teknik, Pertama, ada teknik evaluasi menggunakan tes, di mana guru membuat sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang relevan dengan tujuan tes. Teknik ini dapat dibedakan menjadi tes diagnostik, tes formatif, tes pencapaian, dan tes penempatan, tergantung pada peran dan tujuan tes. Kedua, evaluasi non-tes menggunakan berbagai metode seperti penilaian, angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam metode ini, pengumpulan data tidak melibatkan pertanyaan atau pernyataan. Ini memungkinkan guru untuk mengumpulkan data dengan cara yang lebih variatif sesuai dengan persyaratan evaluasi.⁴⁴ Evaluasi sebaiknya dilakukan secara terjadwal, *continue*, dan sistematis untuk memastikan pengendalian mutu pendidikan yang efektif.

B. Kiai

Menurut Hersey dan Blanchard, dikutip oleh Usman, manajemen adalah bagian dari kepemimpinan dimana pencapaian tujuan organisasi adalah puncak. Menurut Stogdill, manajemen bagian dari kepemimpinan.⁴⁵

⁴³ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan Konsep & Operasionalnya*, cetakan ke 8 (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hal. 1.

⁴⁴ Ibid. hal. 88-89.

⁴⁵ Usman Husaini, *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Teori & Praktik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019). hal. 29.

1. Pengertian Kiai

Menurut Daulay 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.⁴⁶ Di pesantren kiai merupakan pemimpin yang mengaungi Santri atau seseorang yang sedang belajar agama, maka dibutuhkanlah kemampuan kepemimpinan kiai.

Menurut Stephen P. Robbins dan Richard L. dikutip oleh Fahmi, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.⁴⁷ Buhanuddin mengutip pendapat dari Good, dari buku yang ditulis oleh Kompri, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk mendorong, mengarahkan atau mengelola, dan membimbing orang lain sesuai keinginan mereka. Rivai berpendapat, "kepemimpinan juga merupakan proses membangkitkan usaha bersama yang berlangsung dengan adanya timbal balik yang aktif antar individu untuk mencapai tujuan tertentu".⁴⁸

Banyak ayat maupun hadist dalam agama Islam yang memberikan penjelasan tentang kepemimpinan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam al-Qur'an istilah "*imam*" dan "*khalifah*" mengacu pada pemimpin. Khalifah berasal dari kata "*khalafa*" yang berarti pengganti. Kata "*imam*" hanya digunakan untuk memberikan contoh.⁴⁹

Dalam Surat Al-Baqarah ayat 30, Allah SWT berfirman:

⁴⁶ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 171.

⁴⁷ Fahmi Irham, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, cet. ke 2 (Bandung: Alfabeta, 2011). hal. 15.

⁴⁸ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 167.

⁴⁹ Kharisma Novi Yuliana, *Implementasi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Prestasi Santri di Pondok Pesantren Mojoanyar Mojokerto*, Skripsi, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Jadi kiai adalah kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan memberikan contoh teladan dan dapat ditiru oleh orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Peran Kepemimpinan Kiai

a) Kiai sebagai pengasuh

Kiai, sebagai pendamping dan pembimbing, senantiasa memberikan panduan, arahan, serta pengawasan kepada para santrinya. Pengawasan tersebut terjadi saat proses belajar-mengajar berlangsung di pesantren. Namun, dalam beberapa situasi di mana kiai tidak bisa hadir, kiai memiliki staf (*mudabbir* dan pengurus) yang membantu mengawasi perkembangan pembelajaran santri, baik dari segi guru maupun siswa.

b) Kiai sebagai pendidik dan motivator

Dalam kapasitasnya sebagai pendidik, seorang kiai menjadi contoh pertama di lingkungan pesantren. Kiai juga berfungsi sebagai motivator dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang tercermin dalam berbagai program yang dijalankan. Tanpa dorongan, motivasi, pengawasan, dan pengendalian yang diberikan oleh kiai, program-program tersebut mungkin tidak bisa berjalan dengan efektif. Karena itu, peran seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mengkoordinasikan seluruh komponen pesantren sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

c) Kiai sebagai manajer

Menurut Mulyasa, peran kiai sebagai pengelola adalah melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian usaha anggota dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin harus bisa memanfaatkan sumberdaya pesantren dalam rangka mewujudkan visi misi dan tujuannya.

d) Kiai sebagai pengambil keputusan

Peran kiai dalam pengambilan keputusan di pondok pesantren sangatlah penting. Dalam pengambilan keputusan, kiai menggunakan dua sistem, yakni pengambilan secara otoriter dan musyawarah.⁵⁰

Dari hasil penelitian oleh Abdul Rojak, dkk, dalam jurnal “Peran kepemimpinan Kiai di Pesantren Sukamiskin dan Pesantren Miftahul Falah” sangat beragam, dan mereka bisa berperan sebagai:⁵¹

- 1) *Manajer*: Kiai berfungsi sebagai pembuat rencana, koordinator kegiatan, pendistribusian tugas, penggerak para guru dan staf, pembina, pengarah, dan pengurus dalam pengelolaan pesantren.
- 2) *Administrator*: Sebagai administrator, Kiai memiliki peran dalam mengendalikan berbagai aspek pesantren, termasuk kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana dan fasilitas, serta administrasi secara keseluruhan.

⁵⁰ Wildan Saugi, Suratman Suratman, 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). hal.162-163.

⁵¹ Dkk Rojak, Muhammad Abdul, *Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren Di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung*, Manazhim: Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan 3 (2021). hal. 89.

- 3) *Leader*: Kiai bertugas sebagai pemimpin dalam memotivasi, membina, mengarahkan, dan menggerakkan semua anggota pesantren, serta memiliki kemampuan meyakinkan orang untuk mengikuti visi dan misi pesantren.
- 4) *Supervisor*: Kiai harus peka dalam mengamati, mengevaluasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang muncul di pesantren.
- 5) *Innovator*: Sebagai inovator, Kiai diharapkan mampu mengambil langkah-langkah inovatif yang memungkinkan pesantren berkembang dan maju.
- 6) *Motivator*: Kiai memiliki peran dalam memberikan motivasi dan merespons masukan yang bermanfaat dari guru, staf, pengurus, santri, masyarakat, dan pemerintah.
- 7) *Evaluator*: Kiai juga berperan dalam mengendalikan berbagai kegiatan di pesantren, baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok, serta memastikan bahwa pesantren berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang ditetapkan.

3. Gaya Kepemimpinan Kiai

Dalam buku *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Kompri menyebutkan beberapa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren, antara lain:⁵²

a) Karismatik

Kharismatik ini berasal dari kepribadian seseorang yang melebihi pengetahuan yang luas atau reputasi yang baik dimata masyarakat sekitarnya, yang membuat masyarakat percaya seseorang tersebut memiliki kelebihan.

⁵² Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. hal. 188-194.

Conger mengatakan kepemimpinan kharismatik mengutamakan kewibawaan seorang pemimpin, yang ditunjukkan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kewibawaan pribadi atau charisma seorang pemimpin menumbuhkan kepercayaan sikap proaktif bawahannya, yang menyebabkan kepekaan dan kedekatan pemimpin yang kharismatik dengan bawahannya. Karisma berasal dari interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Ciri-cirinya termasuk percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, dan komunikasi yang efektif. Menurut Weber, mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan kharismatik sebagai Berikut:

- 1) Karisma dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin
- 2) Pemimpin selalu mengajak dan menginspirasi pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang diridhoi Allah SWT
- 3) Pemimpin dihormati karena sifat-sifat kepribadiannya yang kuat dan berwibawa.

Keberhasilan kepemimpinan kharismatik seringkali berkaitan dengan prinsip dan nilai agama yang melekat pada lembaga-lembaga islam, sehingga kepemimpinan kharismatik sering kali dikaitkan dengan politik dan agama.

b) *Paternalistic*

Model paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat protektif dan menganggap pengikutnya sebagai individu yang perlu dibimbing dan dilindungi. Pemimpin dalam model ini cenderung merasa paling tahu dan selalu benar, yang mengakibatkan kurangnya ruang bagi bawahan untuk berinisiatif dan berimajinasi.

c) *Autokratik*

Autokratik adalah jenis pemerintahan di mana satu orang memiliki otoritas absolut untuk membuat keputusan. Pemimpin bertindak sebagai penguasa, dan yang dipimpin bertindak sebagai yang dikuasai. Selain itu, daya pikir dan inisiatif bawahan sangat terbatas, sehingga mereka tidak memiliki kesempatan untuk menghasilkan apa yang mereka miliki. Dalam Islam, ketika seorang pemimpin menggunakan kekuatan dan kewenangannya untuk memerintahkan orang untuk berbuat menyimpang atau melanggar perintah Allah SWT dan Rasul-Nya Muhammad SAW, kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan.

d) *Laissez Faire*

Model *Laissez-Faire*, adalah jenis kepemimpinan di mana pemimpin kurang aktif dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Mereka cenderung menyerahkan semua masalah kepada bawahan dan berperan hanya sebagai simbol, tanpa kemampuan yang cukup untuk memimpin. Dalam model ini, lembaga yang dipimpin dapat menjadi kacau balau karena kurangnya pengelolaan dan kontrol yang efektif.

Kepemimpinan dalam model *Laissez-Faire* cenderung tidak terlihat karena pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota dalam menjalankan tugas mereka. Ini bisa menyebabkan ketidakjelasan aturan dan kebijakan, dengan anggota kelompok bekerja sesuai keinginan mereka sendiri tanpa pedoman yang jelas. Pemimpin mungkin memiliki keyakinan bahwa memberikan kebebasan maksimal kepada bawahan akan mempercepat

pencapaian tujuan, meskipun hal ini tidak selalu efektif dalam semua konteks kepemimpinan.

e) *Demokratik*

Udaya berpendapat, “Kekuatan kepemimpinan demokratis bergantung pada partisipasi aktif dari setiap kelompok, bukan satu pemimpin”. Kepemimpinan demokratis selalu mengutamakan kepentingan anggota dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran Islam, yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang hak dan yang batil.

f) *Populistik*

Menurut Kartono, Populistik adalah pemimpin yang dapat membuat anggota bersatu. Pemimpin yang mengutamakan kehidupan nasionalisme, yang sering dikaitkan dengan modernitas tradisional, dan mempertahankan prinsip-prinsip masyarakat tradisional adalah ciri dari kepemimpinan populer ini.

4. Karakteristik Kepemimpinan Kiai

Untuk mencapai kesuksesan, pemimpin harus sehat jasmani dan rohani, memiliki moral yang baik, dan memiliki rasa sosial yang baik. Selain itu, hal-hal yang harus dimiliki seorang pemimpin yang baik antara lain:⁵³

- a) Suka menolong
- b) Rendah hati
- c) Jujur, adil, dan amanah

⁵³ Roy, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qu’ran dan Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Darussalam*, (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2022)

d) Memiliki keahlian dan jabatan

Dalam perspektif Islam, pemimpin dapat mencotok empat sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW, antara lain:⁵⁴

a) *Ash-Shidiq* (jujur)

b) *Al-Amanah* (dapat dipercaya)

c) *Al-Fathonah* (cerdas)

d) *At-Tabligh* (menyampaikan)

C. Peningkatan Mutu Santri Penghafal Al-Qur'an

1. Pengertian Mutu Santri

Pasal 25 UU Nomor 18 Tahun 2019, mengenai pendidikan, “tidak peduli bagaimana pendidikan diberikan di pesantren. Sekolah yang bermutu adalah memiliki standar yang jelas dan memanfaatkan teknologi dengan mempertahankan ciri khasnya”.⁵⁵

Menurut Garvin, mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan manusia, produk, tenaga kerja, tugas, dan proses yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.⁵⁶ Harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga disesuaikan. Untuk mengubah kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, proses, produksi dan tujuan.

Output pesantren dikatakan bermutu apabila mampu menyatukan pendidikan agama dengan pendidikan umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk menjaga keseimbangan dalam output

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ UU Republik, “Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.”

⁵⁶ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, cet. Perta (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001). hal. 16.

pendidikan pesantren. Kerangka terminologi pendidikan Islam menunjukkan keseimbangan antara elemen transendental dan profane dalam penjelasan ini.⁵⁷

Dapat disimpulkan bahwa mutu Santri merupakan usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dan memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh santri sesuai dengan Standar Pendidikan Nasional.

2. Tujuan Peningkatan Mutu

Tujuan utama dalam meningkatkan kualitas santri adalah untuk menciptakan individu yang sadar bahwa ajaran Islam membahas tiga hal: Tuhan, manusia, dan alam, setelah dikotomi mutlak antara tuhan dan makhluk, termasuk jenis hubungan yang menyeluruh antara ketiga unsur tersebut.⁵⁸ Selain itu, produk pesantren diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi untuk menangani kesulitan dan tuntutan hidup dalam lingkungan ruang dan waktu.⁵⁹

3. Pengertian Penghafal Al-Qur'an

Tahfidz Qur'an atau menghafal al-Qur'an merupakan perbuatan yang mulia, sebab penghafal al-Qur'an merupakan anugerah bagi orang-orang pilihan, yang mana banyak sekali manfaat dan kelebihan yang didapatkan oleh *ahlul Qur'an*, baik di dunia maupun di akhirat. Salah satu keutamaannya ialah dimuliakan kehidupannya, kelak dihari kiamat dapat mensyafaati 10 keluarganya dan dinaikkan derajatnya oleh Allah SWT Dalam menghafal al quran tidak memandang usia, kedudukan, maupun ras.

Menghafal al-Quran adalah proses menjaga, memelihara, dan melestarikan kemurnian al-Quran yang diturunkan kepada Rasulullah SAW. Hal

⁵⁷ Firda Uilfia, *Peningkatan Mutu Santri (Studi di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar)*, Skripsi, 2019. hal. 34.

⁵⁸ Ibid. hal 35..

⁵⁹ Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). hal. 71.

ini dilakukan untuk memastikan bahwa al-Quran tidak berubah atau dipalsukan, dan untuk mencegah lupa secara keseluruhan.⁶⁰ Menurut Abdul Aziz Abdul Ra'uf, menghafal al-Qur'an adalah proses mengulang informasi, baik dengan membaca maupun mendengarkannya. Pekerjaan apa pun yang sering diulang akan hafal.⁶¹

4. Aspek-Aspek Peningkatan Mutu

- a. Aspek pengetahuan, yaitu kemampuan spesifik dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru dapat menggunakan teknik untuk mengidentifikasi kebutuhan siswa dan memilih strategi pembelajaran yang sesuai dengan pemahaman siswa. Informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang disebut pengetahuan.
- b. Aspek keterampilan merupakan komponen penting dari kemampuan hidup manusia. Ketika orang tidak memiliki kemampuan ini, mereka tidak dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain, yang dapat menyebabkan kehidupan mereka kurang bahkan tidak harmonis. Karena keterampilan hubungan sosial merupakan cara untuk berinteraksi dengan orang lain dan saling menguntungkan, keterampilan ini sangat penting untuk kehidupan bermasyarakat.
- c. Aspek akhlak, dalam institusi pendidikan seperti madrasah, pesantren, atau sekolah umum, pembinaan akhlak seharusnya menjadi prioritas utama karena

⁶⁰ Nur Laili Fadhillah, *Problematika Santri dalam Menghafal Al-Quran di Pondok Pesantren Qur'an* 'Arobiyya, Skripsi (IAIN Kediri, 2021), hal 22.

⁶¹ Abdul Rouf, *Kiat Sukses Menjadi Hafidz Qur'an Dai'yah* (Bandung: Syamil Cipta Media, 2013), hal 49.

aspek akhlak merupakan hal yang paling utama dalam menopang perubahan dan perkembangan perilaku.⁶²

5. Indikator Mutu Santri Penghafal al-Qur'an

a. Kualitas Hafalan

- 1) Ketepatan Bacaan: Santri mampu membaca Al-Qur'an dengan tajwid yang benar.
- 2) Kelancaran Hafalan: Santri mampu menghafal Al-Qur'an tanpa banyak kesalahan atau lupa.
- 3) Kuantitas Hafalan: Jumlah juz yang sudah dihafal oleh santri.⁶³

b. Kesesuaian bacaan dengan kaidah ilmu tajwid

- 1) *Makharijul* huruf (tempat keluarnya huruf)
- 2) *Shifatul* huruf (sifat atau keadaan ketika membaca huruf)
- 3) *Ahkamul* huruf (hukum atau kaidah bacaan)
- 4) *Ahkamul* mad wa Qashr (hukum panjang dan pendeknya bacaan)⁶⁴

c. Kemampuan Muraja'ah (Mengulang Hafalan)

- 1) Frekuensi Muraja'ah: Santri rutin mengulang hafalan untuk menjaga kualitas hafalan.
- 2) Teknik Muraja'ah: Santri menggunakan teknik yang efektif dalam mengulang hafalan.⁶⁵

⁶² Firda Ulfia, *Peningkatan Mutu Santri (Studi di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar)*, Skripsi, 2019. Hal. 35.

⁶³ Ustadz Yusuf Mansur, *Metode Menghafal Al-Qur'an: Panduan Praktis untuk Menghafal Al-Qur'an dengan Mudah dan Efektif*.

⁶⁴ Roy, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Darussalam*, (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2022).

⁶⁵ Waliko MA, *Metode Tahfidz Al-Qur'an Di Nusantara* (Banyumas: Wawasan Ilmu, 2008) hal. 36.

6. Problematika Menghafal Al-Qur'an

1) Faktor Internal

- a) Cinta dunia
- b) Tidak sabar dan putus asa
- c) Belum bisa merasakan kenikmatan al-Qur'an
- d) Niat bukan karena Allah
- e) Lupa

2) Faktor Eksternal

- a) Tidak bisa manajemen waktu
- b) Ayat-ayat yang mirip dengan yang lain (*Tasyabuhul Ayat*)
- c) Lingkungan yang kurang mendukung⁶⁶

⁶⁶ Nur Laili Fadhilah, *Problematika Santri dalam Menghafal Al-Quran di Pondok Pesantren Qur'anan 'Arobiyya*, Skripsi, (IAIN Kediri, 2021). hal 25-29.