

Perencanaan Strategik Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran Bandung

Rizka Dwi Seftiani, Siti Dieny Hafshoh, Irawan

Manajemen Pendidikan Islam

UIN Sunan Djati Bandung

e-mail; rizkaseftiani@gmail.com, siti.dieny@gmail.com, irawan@uinsgd.ac.id

Abstract

This research focuses on the process of strategic planning completion of the Ma'had Aly Pondok Quran establishment in Bandung Regency. This research uses Kurt Lewin model of action research method which consists of planning, acting and fact finding on the result of the action. The results of this study indicate that there are several efforts to meet the conditions that have been determined by the Minister of Religious Regulation 71/2015 on the establishment of Ma'had Aly Pondok Quran. The contributing factors of the succesful strategic planning are the results of the present and expected future conditions analysis, the results of Ma'had Aly SWOT analysis, the Master Plan Development Document (RIP) of Ma'had Aly Pondok Quran, Strategic Plan Cycles and Strategic Plan Matrix of the Ma'had Aly performance. These constitute as the guidelines for the realization of the ideal establishment of Ma'had Aly which is in accordance with the Guide of Establishment of Ma'had Aly as stated on the operational guidelines of the Ministry of Religious Affairs.

Keywords: *Strategic Planning, Institution Establishment Management, Ma'had Aly*

Abstrak

Penelitian ini fokus pada proses penyempurnaan rencana strategis pendirian Ma'had Aly Pondok Quran yang ada di Kabupaten Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian tindakan (action research) dengan model Kurt Lewin yang terdiri dari perencanaan, tindakan dan pencarian fakta tentang hasil tindakan. Hasil penelitian ini menunjukkan upaya melengkapi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Agama 71/2015 tentang Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran. Pendukung rencana strategis yang sudah dikerjakan adalah hasil analisis keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan di masa depan, hasil analisis SWOT Ma'had Aly, Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly Pondok Quran, Lampiran siklus Tahapan Rencana Strategis dan Matrik Rencana Strategis Kinerja Ma'had Aly agar dapat menjadi pedoman dalam upaya realisasi pendirian Ma'had Aly yang ideal dan sesuai dengan Panduan Pendirian Ma'had Aly berdasarkan juklak dari Kementerian Agama.

Kata Kunci: *Perencanaan Strategik, Manajemen Pendirian Lembaga, Ma'had Aly*

Pendahuluan

Ma'had Aly adalah satuan pendidikan yang didirikan dan dikembangkan oleh masyarakat pesantren dan berada di pesantren. Ma'had Aly merupakan instrumen kelembagaan permanen yang memiliki tujuan untuk menjawab problem mendasar umat Islam Indonesia seiring semakin langkanya kiai-ulama yang berintegritas, berkarakter, dan berwawasan kebangsaan. Kemenag berupaya agar layanan pendidikan yang diharapkan mencetak sarjana (S1) dengan kualifikasi kader kiai-ulama dapat dibuka di setiap provinsi di seluruh Indonesia.¹

Dalam konteks kaderisasi ulama melalui lembaga pendidikan tinggi, pada hari Senin, tanggal 30 Mei 2016, Kementerian Agama telah menerbitkan Izin Pendirian Ma'had Aly kepada 13 Pondok Pesantren di seluruh Indonesia dan melaunchingnya di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur yang dikukuhkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3002 Tahun 2016. Satu tahun berikutnya, Direktur Pendidikan Diniyyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren), Ahmad Zayadi menyampaikan bahwa dengan terbitnya SK Dirjen Direktur Jenderal Pendidikan Islam No. 3.844 Tahun 2017 tentang Izin pendirian ma'had Aly pada Pondok Pesantren untuk 14 Ma'had Aly, maka saat ini ada 27 Ma'had Aly di Indonesia.

Ahmad Zayadi menyampaikan bahwa pada tahun 2016 Kemenag resmi menerbitkan SK untuk 13 Ma'had Aly, tahun ini menerbitkan SK untuk 14 Ma'had Aly, jadi total sudah ada 27 Ma'had Aly se Indonesia. Dengan jumlah yang ada, dia berharap, kedepan akan melakukan pendampingan sekaligus kira-kira menyusun program aksi dalam rangka percepatan dalam sisi kualitas penyelenggaraan ma'had aly. Ia berharap, Ma'had Aly menjadi lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam yang menghasilkan lulusan sebagai kader Kyai-Ulama yang *Mutafaqqih Fiddin wa Mutafaqqih fi masholihil Khalqi*, yakni menguasai secara mendalam khazanah keislaman yang spesifik dan mampu mentransformasikannya dalam kehidupan Indonesia yang kontemporer untuk mewujudkan keadilan dan kemaslahatan umat manusia.²

¹ https://kemenag.go.id/berita/read/371936/Menteri_Agama_Resmikan_13_Ma'had_Aly_30_Mei_2016, diakses tanggal 11 Oktober 2017

² <https://kemenag.go.id/berita/read/505094/lagi--kemenag-terbitkan-sk-14-ma---had-aly>

Dari 27 Ma'had Aly seindonesia, ada 3 Ma'had Aly di Jawa Barat, diantaranya adalah Ma'had Aly Kebon Jambu Al Islamy, Babakan Ciwaringin, Kab. Cirebon, *Takhossus: Fiqh & Ushul Fiqh*, MA'had Aly Hikamussalafiyah, Babakan Ciwaringin, Kab. Cirebon. *Takhossus: Fiqh & Ushul Fiqh*, Ma'had Aly Miftahul Huda, Manonjaya Kab. Tadikmalaya. *Takhossus: Akidah Islam & Filsafat Islam*. Pesantren Pondok Quran Boarding School yang terletak di Kabupetan Bandung memiliki rencana untuk mendirikan Ma'had Aly Pondok Quran dengan takhosus Ulumul Quran dan Bahasa Arabb. Logo dari Ma'had Aly telah dibuat, dengan mencantumkan tulisan Ma'had Aly *liddirosatil Quran wa lughah Arobiyah*. Ma'had Aly Pondok Quran disebut sebagai rahim Pondok Quran, karena tempat ini yang melahirkan guru Quran yang disebar di sekolah-sekolah yang ada di Yayasan Sekolah AlQuran, seperti TKQu, SDQu, SMPQu, dan SMAQu, serta ke berbagai lembaga yang telah bekerjasama dengan Pondok Quran. Masalah utama yang dihadapi Ma'had Aly Pondok Quran adalah belum memiliki Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly, masalah lain terkait jumlah SDM belum memadai dan beberapa orang merangkap jabatan, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, selain itu bangunan asrama pesantren masih berada di rumah-rumah terpisah (belum di satu lokasi), bahkan ada yang beda lokasinya beda pulau dan beda provinsi, sehingga ada kelemahan dalam kontrol karena kendala jarak antar asrama.³

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan di atas, peneliti menggarisbawahi bahwa Ma'had Aly perlu memiliki rencana strategis untuk mendirikan Ma'had Aly, agar setiap perencanaan, proses pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi dapat diatur dengan baik.

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah penelitian tindakan dalam pengembangan organisasi (*action research*) Kurt Lewin yang percaya bahwa motivasi untuk berubah sangat terkait dengan tindakan: Jika orang-orang aktif dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, mereka cenderung mengadopsi cara baru. "Manajemen sosial yang rasional berjalan dalam serangkaian langkah, yang masing-masing terdiri dari lingkaran perencanaan, tindakan dan pencarian fakta tentang hasil tindakan."⁴

³ Wawancara, Kode: 6.6.1.1.1. WMMAPMA, Rabu, 18 Oktober 2017

⁴ Lewin, K., "Action Research and Minority Problems," 1946, *J Soc. Issues* 2(4): 34-46.

Konsep Perencanaan Strategik

Menurut Louis A. Allen, rencana adalah penentuan bagaimana jalannya sebuah tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirdjo, perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, kapan, oleh siapa, dan bagaimana.⁵ Kernzer (2001) mengungkapkan bahwa Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.⁶ Menurut Murdick dan Ross (1983), tahapan proses penyusunan rencana strategis yaitu sebagai berikut: (a) Analisis keadaan sekarang dan yang akan datang; (b) Identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga; (c) Mempertimbangkan norma-norma; (d) Identifikasi kemungkinan dan resiko; (e) Menentukan ruang lingkup dan kebutuhan masyarakat; (f) Menilai faktor-faktor penunjang; (g) Merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan.

Penelitian ini membahas tentang rencana strategis pendirian Ma'had Aly, untuk itu selanjutnya akan dibahas mengenai pendidikan tinggi yang ada di Indonesia dan dimana posisi Ma'had Aly di antara perguruan tinggi Islam lainnya.

Pendidikan Tinggi Islam dan Posisi Ma'had Aly di Indonesia

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) adalah perguruan tinggi di Indonesia yang pengelolaannya di bawah Kementerian Agama. Secara teknis akademik, pembinaan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dilakukan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Kemristekdikti), sedangkan secara fungsional dilakukan oleh Kementerian Agama. Saat ini Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri terdiri atas 3 jenis: Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).⁷

⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 54

⁶ *Ibid.*, hlm. 95

⁷ <https://id.wikipedia.org>, diakses tanggal 21 Desember 2017

Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir (2008) mengemukakan beberapa jenis lembaga pendidikan islam, yaitu keluarga, masjid, pondok pesantren dan madrasah. Pondok Pesantren merupakan lembaga yang telah mewarnai corak keberagaman, membuat sub-kultur, menjadi lembaga pengkaderan dan agen perubahan masyarakat Indonesia, terutama dalam periode antara pertengahan abad ke XV hingga abad XIX.⁸ Secara garis besar, selama ini pesantren telah memainkan tiga fungsi utama yaitu fungsi religius, fungsi sosial, dan fungsi edukasi.⁹ Beberapa pondok pesantren yang sudah mapan dan tua merancang satu lembaga khusus untuk mendalami agama (tafaquh fiddin) pada tingkat lanjut yang diorientasikan untuk mendidik kader ulama yang memiliki integritas tinggi baik ilmiah maupun amaliah dan mampu menyelesaikan problem kontemporer bagi kemaslahatan umat manusia. Lembaga khusus ini kemudian diklaim dengan nama Pendidikan Tinggi Pesantren atau Ma'had Aly.¹⁰ Perguruan Tinggi pada pesantren atau Madrasah Diniyyah ini termasuk pendidikan keagamaan berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 pasal 15 dan pasal 30 ayat 4. Lebih jauh dalam PP 55 tahun 2007 pasal 20 ayat 1 menyebutkan bahwa pendidikan diniyyah pada jenjang pendidikan tinggi antara lain Ma'had Aly.¹¹

Ma'had Aly adalah perguruan tinggi keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (tafaqquh fiddin) berbasis kitab kuning yang diselenggarakan oleh pondok pesantren. Pondok pesantren yang selanjutnya disebut pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan oleh masyarakat yang menyelenggarakan satuan pendidikan pesantren dan/atau secara terpadu menyelenggarakan jenis pendidikan lainnya.¹² Ma'had Aly memiliki program studi yang merupakan kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode

⁸ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 3

⁹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, t.t.), hlm. 23.

¹⁰ M.Ikhsanudin, A. Shihabul Millah, Imam Machali, "Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi Pesantren: Studi pada Al-Ma'had Al-Aly Pondok Pesantren Situbondo, al-Munawwir Krpyak dan Wahid Hasyim Sleman." *Jurnal An Nur*. Vol. V No. 2. Desember 2013.

¹¹ UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP RI No. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

¹² PMA RI No. 71 Tahun 2015, Pasal 1, hlm. 3

pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik bidang keagamaan Islam, kurikulum dan metode pembelajaran ini harus direncanakan dengan matang untuk menentukan output lulusan mahasiswa¹³ agar sesuai dengan visi dan misi yang telah dicanangkan oleh lembaga sendiri. Tujuan pendidikan Ma'had Aly adalah untuk menciptakan lulusan yang ahl dalam bidang agama Islam (*mutafaqqih fiddin*); dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning.¹⁴

Pondok Pesantren Quran Kabupaten Bandung

Pondok pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan yang sudah ada di Indonesia sebelum Indonesia merdeka. Pondok pesantren terdiri dari beberapa jenis, diantaranya pondok modern, pondok tradisional, dan pondok kombinasi antara modern dan tradisional. Salah satu pondok pesantren yang ada di Bandung adalah Pondok Quran yang telah berdiri sejak tanggal 8 Mei 2010. Pondok Quran adalah sebuah lembaga yang fokus dalam dakwah dengan AlQuran, lembaga ini menjadi wadah pembibitan guru-guru Quran yang memiliki cita-cita membumikan AlQuran dan memberantas buta huruf AlQuran baik di kota-kota besar maupun di pelosok negeri Indonesia.¹⁵

Pada awalnya, Pondok Quran adalah sebuah lembaga informal yang mengajak masyarakat untuk membaca, menghafal, mengajarkan dan mengamalkan AlQuran, namun dalam perkembangannya, setelah kepercayaan masyarakat meningkat, mereka meminta Pondok Quran untuk membuat lembaga yang lebih formal dalam pendidikan. Maka, berdirilah Yayasan Sekolah AlQuran di bawah naungan Pondok Quran, kemudian Yayasan Sekolah AlQuran mulai mendirikan Taman Quran *Preeschool* (TKQu) dan Sekolah Dasar AlQuran (SDQu) pada Tahun Ajaran 2014/2015. Setahun setelah itu di Tahun Ajaran 2015/2016, menyusul Sekolah Menengah AlQuran (SMPQu), bahkan sekarang sedang proses menuju Sekolah Menengah Atas AlQuran (SMAQu) yang dimulai dengan kelas persiapan menghafal AlQuran selama setahun dan kemudian rencananya dilanjutkan dengan pendidikan 3 tahun.¹⁶

¹³ Peserta didik pada satuan Ma'had Aly

¹⁴ PMA RI No. 71 Tahun 2015, Pasal 2, hlm. 5

¹⁵ Wawancara, Kode: 2.2.1.1.1. WPPQBSSPQ, Rabu, 10 Mei 2017

¹⁶ *Ibid*

Sejarah Lembaga Ma'had Aly Pondok Quran

Melihat perkembangan yang begitu pesat, tuntutan masyarakat pun semakin besar kepada Pondok Quran, masyarakat menghendaki guru-guru Quran yang ada di Yayasan Sekolah Quran harus ideal sesuai dengan harapan. Dengan adanya tuntutan masyarakat di atas, maka manajemen di dalam Pondok Quran harus segera ditata dan diperbaiki, terutama manajemen sumber daya guru Quran. Saat ini, perkembangan manajemen begitu pesat dan harus mengimbangi perkembangan zaman. Berbagai teknik manajemen bermunculan sebagai gelombang baru yang merupakan strategi yang dianggap mampu mengantisipasi segala perubahan yang tidak menentu di Era Globalisasi.¹⁷

Pengasuh Pondok Quran sebagai pimpinan organisasi, tantangan, dan sebagainya harus dianggap sebagai romantika hidup organisasi. Pandangan lembaga harus selalu positif untuk dapat mengelola ancaman dan masalah dalam mengembalikan efektifitas lembaga untuk mendapatkan kemajuannya atau berkembang. Kebutuhan akan sumberdaya guru yang berkualitas untuk perkembangan yayasan sekolah AlQuran melatarbelakangi ide pendirian Ma'had Aly yang dicetuskan oleh Pengasuh Pondok Quran, yaitu K.H. Hery Saparjan Mursi.¹⁸

Tujuan utama pendirian Ma'had Aly adalah untuk mencetak kader guru Quran yang profesional, awalnya pesantren pondok Quran memiliki cita-cita menjadikan santrinya seorang hafizh, tapi setelah ada ide pendirian Ma'had Aly diharapkan alumninya tidak hanya menjadi hafizh tapi juga mumpuni dalam mengajarkan AlQuran, mejadi Guru Quran yang handal. Kualifikasi calon santri yang direkrut sebelum ada ide Ma'had Aly, masih menerima calon santri lulusan SMP, tapi setelah ada rencana mendirikan Ma'had Aly, kualifikasi ditingkatkan minimal lulus SMA.¹⁹

¹⁷ Hardhito Dydiet, *Teori Orgranisasi dan Teknik Pengorganisasian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persana). hlm. 4

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 113

¹⁹ Wawancara, Kode: 3.3.1.3. WMMAPSMS, Rabu, 18 Oktober 2017

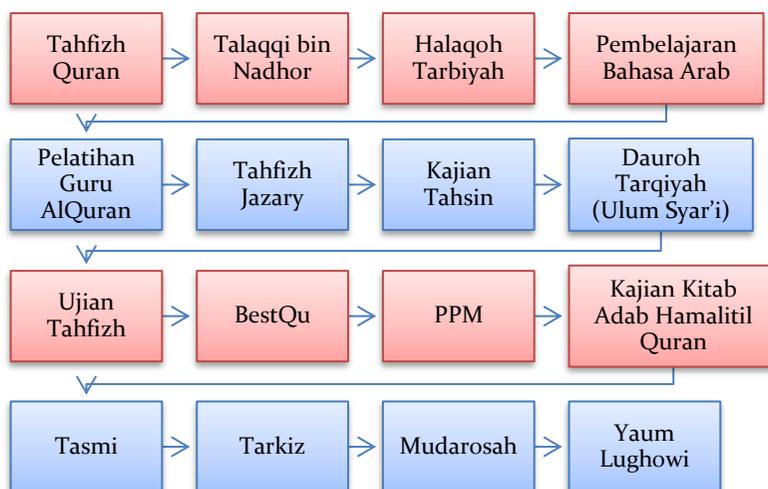
Visi, Misi dan Output Pondok Quran Dusturuna (sebelum Ma'had Aly)

Sementara ini, *Ma'had Aly* masih memakai visi misi yang lama, belum ada revisi, tapi ada rencana memperbaharui visi dan misi. *Pertama*, visi *Pondok Quran Dusturana* yaitu “Membina generasi muda menjadi kader dakwah yang hafizh al-Quran. Sedangkan misinya meliputi (a) menyelenggarakan program tahfizh & tahsin intensif, (b) menyelenggarakan pembelajaran Bahasa Arab, (c) menyelenggarakan pembinaan kepribadian dan ulum syar'i dasar, (d) menyelenggarakan program latihan kepemimpinan/ruhl mas'uliyah, dan (e) menyelenggarakan program latihan pengajaran AlQuran. Adapun standar wisudawan meliputi (1) selesai setoran 30 Juz, (2) Mutqin 10 Juz dibuktikan dengan tasmi dan sidang tahfizh, dan (3) hafal dan Faham Matn Jazariyah.

Output santri Pondok Qur'an Dusturana meliputi: (1) Tahfizh: Lancar min 10 juz dibuktikan dengan tasmi dan sidang tahfizh dan Khatam setoran 30 juz, (2) Tahsin: Memiliki kemampuan baca al Quran lancar dan benar setandar sanad dan Faham dan hafal matn jazariah, (3) Bahasa Arab: Selasai pembelajaran buku durusullugoh 3 jilid dan Mampu membaca kitab-kitab turost sederhana, (4) Adab/Akhlak: Memahami dan berusaha mengamalkan akhlaq ahlul Quran, (5) Ruh Mas'uliyah: Profesional dalam menjalankan tugas dan Terbiasa beramal jamai, dan (6) Keguruan: Minimal Memiliki skill mengajar alQuran di salah satu level pendidikan.

Adapun program Ma'had Aly dapat dilihat dalam alur skema berikut ini:

Gambar 1. Alur Program Ma'had Aly



Proses Perencanaan Pendidikan Ma'had Aly

1. Tahap Pertama: Analisis keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan

Jika merujuk pada Peraturan Menteri Agama Nomor 71 Tahun 2015, peneliti mengidentifikasi sejauh mana proses realisasi pendirian Ma'had Aly Pondok Quran dengan tabel sebagai berikut:²⁰

No	Keadaan sekarang	Kondisi Ideal Berdasarkan Syarat Pendirian Ma'had Aly di PMA 71/2015
a	Surat Izin Pendirian Pesantren Pondok Quran ada dari Kemenag, tapi untuk Ma'had Aly belum ada izin.	Ma'had Aly didirikan oleh pesantren dan wajib memperoleh izin dari Menteri.
b	Masih berada di beberapa lokasi, karena beasnantri, asrama-asrama santripun masih ada di rumah-rumah donator, belum berada di satu lokasi.	Berada dan dimiliki pesantren.
c	Tata ruang berbeda-beda di setiap asrama, jarak antara asrama satu ke asrama yang lain membutuhkan waktu dan tenaga untuk menjangkaunya.	Memenuhi kelayakan sarana dan prasarana dari aspek tata ruang, geografis, dan ekologis.

²⁰ Presentase yang ditampilkan peneliti merupakan hasil Evaluasi Diri dari Manajer Ma'had Aly Pondok Quran, setelah peneliti menjelaskan tentang adanya PMA 71/2005

	Secara geografis, asrama ada di beberapa provinsi yang berbeda, ada yang di Jawa Timur, Jawa Barat, bahkan terletak di luar Jawa juga ada.	
d	Sudah ada mahasantri lebih dari 20 orang.	Memiliki calon mahasantri paling sedikit 20 (dua puluh) orang.
e	Ada pendidik dan tenaga kependidikan, tapi masih minim, belum maksimal. Masih kekurangan personel. Kualifikasi dosen di Ma'had Aly juga belum semua memenuhi standar. Dengan banyaknya jumlah santri dan posisi di beberapa titik, personel dosen masih belum ideal.	Memiliki pendidik dan tenaga kependidikan
f	Sumber pembiayaan <i>full</i> dari para donatur, sudah mengusahakan beberapa upaya seperti bisnis, pertanian, dan perternakan, tapi belum maksimal dan hanya berjalan sesaat, kemudian terhenti ketika ada kendala di tengah-tengah.	Memiliki sumber pembiayaan dan tenaga kelangsungan pendidikan paling sedikit untuk 1 (satu) tahun pelajaran berikutnya.
g	Selalu berusaha mengadakan kerjasama dibantu PQP (Pondok Quran Peduli) untuk program pembangunan Ma'had Aly.	Dibutuhkan untuk mendukung program pembangunan.
h	Belum memiliki Rencana Induk Pengembangan, profil juga belum dibuat, baru ada draft Kurikulum.	Melampirkan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly.
i	Ma'had Aly belum memiliki rekomendasi.	Memiliki rekomendasi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi setempat.
j	Sudah ada tanda daftar pesantren.	Memiliki tanda daftar pesantren dari Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota.
k	Sudah ada Badan Hukum.	Berbadan hukum.
l	Ada Struktur Organisasi Tapi masih ada bagian-bagian yang merangkap.	Memiliki struktur organisasi pengelola pesantren
m	Belum berumur sepuluh tahun. Jumlah santri juga belum stabil, belum mencapai 300 santri.	Memiliki santri mukim paling sedikit 300 (tiga ratus) orang pada setiap tahun selama 10 (sepuluh) tahun pelajaran terakhir.

2. Tahap Kedua: Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Ma'had Aly Pondok Quran

Menurut Kotler & Armstrong analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Analisis ini

diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan.²¹ Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune.²²

Berdasarkan pada identifikasi kondisi lapangan yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti membuat analisis perencanaan strategis dengan metode SWOT. Berikut ini bagan SWOT dari Ma'had Aly Pondok Quran.

Kekuatan (Strenghts)	Kelemahan (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> a. Kepercayaan masyarakat terhadap Pesantren Pondok Quran Dusturuna (sebelum Ma'had Aly) b. Pengalaman panjang dalam bidang Tahfizh (7 tahun, sejak 2010-2017) c. Memiliki komitmen dan cita-cita besar dalam meluaskan dakwah dengan AlQuran d. Sudah memiliki legalitas Pesantren dari Kementerian Agama e. Memiliki pesantren sebagai syarat utama pendirian Ma'had Aly f. Jumlah calon mahasantri sudah memenuhi syarat g. Memiliki sumber pembiayaan dari donator tetap dan tidak tetap h. Memiliki tanda daftar pesantren dari Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota. i. Memiliki Badan Hukum j. Memiliki struktur organisasi pengelola pesantren 	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah SDM belum memadai, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan b. Gedung atau bangunan asrama pesantren masih berada di rumah-rumah terpisah (belum di satu lokasi) c. Lemah dalam kontrol karena kendala jarak antar asrama d. Belum memiliki Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly. e. Belum memiliki rekomendasi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi setempat. f. Pesantren belum mencapai usia 10 tahun, sebagai syarat pendirian Ma'had Aly
Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> a. Masih ada waktu 2 sampai 3 tahun untuk membuat dan mematangkan RIP b. Banyak perguruan tinggi yang menawarkan beasiswa Hafizh 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pesaing pesantren <i>Tahfizh</i> di daerah Bandung banyak

²¹ Philip Kotler, Armstrong, Garry, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1. (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 64

²² https://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT, diakses 5 November 2017

-
- untuk meningkatkan kompetensi calon mursyid (Dosen Ma'had Aly)
- c. Kesempatan mencari CSR dari perusahaan untuk membangun gedung-gedung asrama di satu lokasi.
-

3. Tahap Ketiga: Upaya Melengkapi Syarat-Syarat Pendirian Ma'had Aly

Untuk mendirikan sebuah lembaga bernama Ma'had Aly diperlukan beberapa persyaratan, diantaranya sebagai berikut:²³

- a. Ma'had Aly didirikan oleh pesantren dan wajib memperoleh izin dari Menteri.
- b. Pendirian Ma'had Aly sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - 1) berada dan dimiliki pesantren;
 - 2) memenuhi kelayakan sarana dan prasarana dari aspek tata ruang, geografis, dan ekologis;
 - 3) memiliki calon mahasantri paling sedikit 20 (dua puluh) orang;
 - 4) memiliki pendidik dan tenaga kependidikan;
 - 5) memiliki sumber pembiayaan dan tenaga kelangsungan pendidikan paling sedikit untuk 1 (satu) tahun pelajaran berikutnya;
 - 6) dibutuhkan untuk mendukung program pembangunan;
 - 7) melampirkan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly; dan
 - 8) memiliki rekomendasi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi setempat.
- c. Pesantren yang mendirikan Ma'had Aly sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - 1) memiliki tanda daftar pesantren dari Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota;
 - 2) berbadan hukum;
 - 3) memiliki struktur organisasi pengelola pesantren; dan

²³ *Ibid*, Pasal 3, hlm. 5.

- 4) memiliki santri mukim paling sedikit 300 (tiga ratus) orang pada setiap tahun selama 10 (sepuluh) tahun pelajaran terakhir.

Realisasi Pendirian Lembaga Ma'had Aly Pondok Quran

Logo dari Ma'had Aly Pondok Quran *Liddirosatil Quran wa Lughah Arobiyah* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Logo Ma'had Aly

Jurusan yang ditawarkan di Ma'had Aly Pondok Quran sesuai dengan logo yang telah dicantumkan, yaitu Pembelajaran AlQuran dan Bahasa Arab untuk menunjang pemahaman terhadap AlQuran. Karena profil alumni yang diharapkan dari Ma'had Aly adalah seorang guru Quran yang memahami bahasa Arab.²⁴

4. Tahap IV. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly Pondok Quran

Untuk mematangkan rencana strategis pendirian Ma'had Aly Pondok Quran langkah pertama yang harus dilakukan adalah pembuatan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly Pondok Quran. Tim pembuat Rencana Strategis Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran adalah Manajer Ma'had Aly Pondok Quran, Solahuddin bersama tim diantaranya Dede Rifqi dan Intan. Peneliti di sini berusaha memberi masukan-masukan dan bantuan sebagai solusi atas masalah pematangan rencana.

Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam pembuatan pembuatan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly Pondok Quran.

²⁴ Wawancara, Kode: 5.5.1.1.1. WMMAJMA, Selasa, 24 Oktober 2017

- a. Mempelajari Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: E/179/ 2001 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Ma'had Aly.
- b. Menentukan dasar pemikiran diadakan Ma'had Aly Pondok Quran yang terdapat pada Pasal 1.
- c. Mempelajari Pasal 2 yang berisi ketentuan umum, yaitu: (1) Ma'had Aly adalah lembaga pendidikan ulama tingkat tinggi sebagai kelanjutan dari pendidikan diniyah tingkat Ulya/Madrasah Aliyah dan atau pendidikan sederajat; (2) Pokok-pokok Pedoman Penyelenggaraan Ma'had Aly adalah pedoman penyelenggaraan kegiatan yang dipergunakan sebagai acuan untuk merencanakan, mengembangkan program dan menyelenggarakan kegiatan fungsional sesuai dengan tujuan Ma'had Aly.
- d. Mempelajari Pasal 3, yang meliputi Penentuan Dasar, Visi, Misi, Orientasi, Tujuan, dan Fungsi dari pendirian Ma'had Aly Pondok Quran.
- e. Membentuk organisasi yang sesuai dengan ketentuan di Pasal 4, menentukan siapa yang menjadi Mudir (Pimpinan Ma'had Aly Pondok Quran, menentukan *Majlis Syura* yang beranggotakan para mursyid dan berfungsi sebagai Dewan Pertimbangan yang ditetapkan oleh penyelenggara Ma'had Aly, menentukan *mursyid* atau Tenaga pengajar pada Ma'had Aly.
- f. Mempelajari Pasal 5 yang meliputi Jenis, Jenjang Dan Pola Pendidikan, (1) Jenis pendidikan dan pengajaran pada Ma'had Aly adalah pendidikan akademi dan pendidikan profesional. (2) Jenjang pendidikan dan pengajaran Ma'had Aly adalah: *Ma'had Aly Marhalah Ula, Ma'had Aly Marhalah Wustha, Ma'had Aly Marhalah Ulya*. (3) Pola pendidikan dan pengajaran Ma'had Aly dapat bersifat formal maupun non formal yang diselenggarakan melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan.
- g. Membuat Kurikulum dengan ketentuan di Pasal 6 Ma'had Aly Pondok Quran Ma'had Aly yang dilakukan dengan tetap memelihara ciri kepesantrenannya serta mampu mengantisipasi perkembangan masyarakat, tuntunan ilmu pengetahuan dan perkembangan kehidupan beragama.

- h. Mempelajari Pasal 7 yang berisi Kebebasan Akademi Dan Otonomi Keilmuan (1) Kebebasan akademi merupakan kebebasan yang dimiliki oleh civitas akademi Ma'had Aly untuk secara mandiri bertanggung jawab dan bermoral dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dalam Ma'had Aly yang terkait dengan penggalan, pemahaman dan ilmu-ilmu keislaman (Bernilai Islam). (2) Otonomi keilmuan adalah kegiatan keilmuan yang berpedoman pada norma dan kaidah agama serta ilmu pengetahuan yang mencakup keterbukaan, bertanggungjawab, kesepenuhhatian, dan rahmat bagi semesta alam yang harus ditaati oleh civitas akademika Ma'had Aly.
- i. Membuat anggaran biaya sesuai dengan Pasal 8 mengenai Pembiayaan Dan Otonomi Pengelolaan, yang meliputi (1) Keuangan Ma'had Aly diperoleh dari sumber keuangan mandiri, masyarakat pemerintah dan lembaga-lembaga lain, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. (2) Pengelolaan dana Ma'had Aly diatur sesuai dengan peraturan serta kesepakatan yang ditetapkan oleh penyelenggara Ma'had Aly.
- j. Membuat Penyelenggaraan Ma'had Aly sesuai dengan Pasal 9 yang berisi: (1) Semua peraturan yang berlaku di wilayah Indonesia tetap berlaku sebagai dasar pijakan peraturan-peraturan yang ditetapkan Pokok-Pokok Pedoman; (2) Semua peraturan, norma-norma yang berlaku di pesantren masih tetap berlaku sejauh tidak bertentangan dengan kaidah yang ditetapkan dalam Pokok-pokok Pedoman.
- k. Diakhiri dengan Penutup di Pasal 10 yang berisi Perubahan Pokok-pokok penyelenggaraan Ma'had Aly ini hanya dapat dilakukan setelah mendapat pertimbangan dari majelis Ma'had Aly.

Adapun kerangka penulisan Rencana Induk Pengembangan Ma'had Aly Pondok Quran berdasarkan Panduan Pendirian Mahad Aly berdasar Juklak dari Kemenag (Kementerian Agama) adalah sebagai berikut.

Bab I. Naskah Akademik Ma'had Aly

A. Pendahuluan

B. Tradisi Keulamaan Pendidikan Di Indonesia

C. Ma'had Aly

Bab II. Statuta Ma'had Aly

- A. Pendahuluan
- B. Ketentuan Umum
- C. Dasar, Visi, Misi, Orientasi, Tujuan Dan Fungsi
- D. Organisasi Ma'had Aly
- E. Kurikulum
- F. Sistem Pengajaran
- G. Tahun Akademik
- H. Penilaian Hasil Studi
- I. Gelar Akademik Ma'had Aly
- J. Jenjang Dan Profil Lulusan Ma'had Aly
- K. Kebebasan Akademik Dan Otonomi Keilmuan
- L. Pembiayaan Dan Otonomi Pengelolaan
- M. Kerjasama Antar Lembaga Dan Perorangan
- N. Pengawasan Dan Akreditasi
- O. Kode Etik Dan Penghargaan
- P. Sanksi
- Q. Penutup

Bab III : Pedoman Kurikulum Pendidikan Ma'had Aly

- A. Karakter Dan Komponen Kurikulum Ma'had Aly
- B. Penyusunan Kurikulum
- C. Sistem Pengajaran
- D. Bahasa Pengantar
- E. Penilaian Hasil Studi
- F. Indeks Prestasi Kelulusan

Lampiran-Lampiran

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 284 Tahun 2001 Tentang Ma'had Aly Menteri Agama Republik Indonesia
Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: E/179/2001 Tentang Pokok-Pokok Pedoman Penyelenggaraan Ma'had Aly Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam
Lampiran Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor: E/179/2001 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Ma'had Aly

Perencanaan Strategik Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran Bandung dengan Pendekatan Penelitian Tindakan

Setelah melakukan penelitian, peneliti menemukan beberapa jawaban dari rumusan masalah yang telah dikemukakan di awal. Berikut ini adalah beberapa refleksi dan hasil penelitian, diantaranya:

1. Peneliti menemukan bahwa syarat-syarat yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Agama 71/2015 belum dilengkapi oleh Ma'had Aly Pondok Quran. Perlu dibentuk tim khusus untuk mengurus kelengkapan semua syarat agar perizinan dan legalitas pendirian Ma'had Aly Pondok Quran bisa segera didapatkan.
2. Peneliti menemukan bahwa pembuatan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly Pondok Quran sering terhambat karena manajer dan tim yang mendapat tugas untuk membuat RIP pada waktu yang sama juga terbebani dengan tugas-tugas lain dengan jabatan yang merangkap (kurang sumber daya manusia).
3. Berikut ini siklus tahapan dalam temuan peneliti dalam bentuk tabel.

SIKLUS I	SIKLUS II	SIKLUS III	SIKLUS IV
18 Oktober 2017	22 Oktober 2017	1 November 2017	29 November 2017
Temuan	Temuan	Temuan	Temuan
Belum ada rencana strategis, sebagian besar program masih mengikuti program pesantren Pondok Quran, masa transisi ke Ma'had Aly	Pihak Ma'had Aly sudah memiliki rancangan untuk pembuatan rencana strategis Ma'had Aly.	Belum ada analisis SWOT untuk Ma'had Aly	Mulai dapat menampilkan profil, garis besar Ma'had Aly. Sebagai awal adanya RIP (Rencana Induk Pembangunan)
Logo sudah berubah dari Pondok Quran menjadi Ma'had Aly <i>liddirosatil Quran wa lughoh Arobiyah</i>	Belum ada analisis kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa depan.	Belum ada Matrik rincian rencana tahun-tahun yang akan datang.	Ada rencana menyatukan lokasi asrama-asrama agar sesuai dengan aturan pendirian Ma'had Aly.
Visi dan Misi masih menggunakan visi dan misi yang lama			
Tindakan	Tindakan	Tindakan	Tindakan
Peneliti menjelaskan bahwa adanya	Peneliti membantu melengkapi rencana	Peneliti membuat analisis SWOT	Peneliti member masukan-masukan

rencana strategis dalam pendirian Ma'had Aly sangat penting sebagai acuan dan panduan untuk melangkah kedepannya, untuk menghindari stagnan dan ketidakjelasan tujuan.	strategis untuk Ma'had Aly sesuai juklak dari Kemenag dan menyesuaikan dengan peraturan menteri.	Ma'had Aly Pondok Quran, bekerjasama dengan Pihak Ma'had Aly.	untuk profil dan gambaran RIP Ma'had Aly.
Peneliti menyarankan pihak Ma'had Aly mulai merumuskan visi dan misi yang baru agar sesuai dengan tujuan pendirian Ma'had Aly.	Peneliti melakukan analisis kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan kedepannya. Analisis dilakukan peneliti bekerjasama dengan Pihak Ma'had Aly.	Peneliti menawarkan Matrik rincian rencana pendirian Ma'had Aly kepada Pihak Ma'had Aly.	
Hasil	Hasil	Hasil	Hasil
Pihak Ma'had Aly mulai mencari tahu tentang Rencana Strategis Pendirian Ma'had Aly	Analisis keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan di masa depan sudah ada.	Ada Analisis SWOT	Perbaiki RIP dan menyempurnakan Rencana Strategis Ma'had Aly Pondok Quran.
Mulai diadakan rapat-rapat pembahasan visi dan misi baru untuk Ma'had Aly Pondok Quran		Ada Matrik Rincian Rencana Pendirian Ma'had Aly	

MATRIK RENCANA STRATEGIS KINERJA MA'HAD ALY 2019-2022

- Tujuan: 1 Semua syarat rencana strategis pendirian Ma'had sudah terpenuhi
 2 Memiliki Bangunan Pusat Ma'had Aly di Kota Bandung
 3 Mendapatkan legalitas pendirian Ma'had Aly

Sasaran/Indikator Kinerja Utama	Indikator Kinerja	Target Kinerja				
		2018	2019	2020	2021	2022
Melengkapi SDM sesuai kebutuhan	a. Penyebaran SDM merata	90%	90%	90%	90%	90%
	b. Tidak ada tumpang tindih tugas	85%	85%	85%	85%	85%
	c. Jumlah mursyid (dosen) sesuai dengan jumlah mahasantri, misal 1:20	90%	90%	90%	90%	90%
Merumuskan Visi-Misi Ma'had Aly	a. Visi-Misi dan Tujuan sesuai dengan Ma'had Aly dan kebutuhan asyarakat	90%	90%	90%	90%	100%
	b. Ada indikator-indikator tercapainya visi-misi dan tujuan diadakan Ma'had Aly.	80%	80%	90%	90%	100%
Mematangkan Kurikulum Ma'had Aly	a. Terdapat bundelan berisi kurikulum yang jelas untuk Ma'had Aly	100%	100%	100%	100%	100%
	b. Ada data mursyid lengkap	100%	100%	100%	100%	100%
	c. Perangkat perkuliahan yang harus dibuat dosen, seperti silabus dan RPS tersedia	80%	80%	80%	80%	80%
Menyelesaikan RIP Ma'had Aly	RIP tersedia dalam soft file dan hard file.	100%	100%	100%	100%	100%
Menyebarkan Proposal Pembangunan (CSR)	Proposal Pembangunan Ma'had Aly tersebar	85%	85%	85%	90%	100%
Membangun Pusat Ma'had Aly di Bandung	Bangunan Ma'had Aly dibangun.	85%	85%	85%	90%	100%
Melengkapi semua syarat pendirian Ma'had Aly	Semua syarat pendirian sudah dipenuhi	90%	90%	100%	100%	100%
Mengurus Perizinan Pendirian Ma'had Aly	Mendapatkan legalitas dari Kementerian Agama	90%	90%	100%	100%	100%

Simpulan

Dari hasil penelitian yang sudah terangkum sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa Ma'had Aly pondok Quran sudah memiliki upaya untuk merealisasikan berdirinya Ma'had Aly agar sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 71 Tahun 2015. Kendala yang harus segera diselesaikan adalah masalah SDM yang kurang, terutama kebutuhan akan adanya tim yang fokus dalam upaya pematangan rencana strategis pendirian Ma'had Aly Pondok Quran. Berikut ini ada beberapa saran peneliti terkait pendirian Ma'had Aly Pondok Quran, diantaranya: Mengupayakan ada Ma'had Aly pusat yang berada di satu lokasi, jika ada cabang, tidak masalah, hanya saja, perlu ada pusat kontrol yang representatif dan bisa dijadikan model. Penanggungjawab SDM di Pondok Quran sebaiknya mencari SDM baru untuk menjadi dosen di Ma'had Aly, disamping Pengasuh Pondok Quran dan jajarannya melanjutkan kuliah di jenjang yang lebih tinggi untuk meningkatkan kompetensi dan kedepannya dapat menjadi dosen atau mursyid yang bisa mengajar di Ma'had Aly. Penanggung jawab Ma'had Aly perlu membuat Rencana Induk Pengembangan dan Draft Kurikulum sebagai pedoman perjalanan Ma'had Aly di masa depan agar bisa dievaluasi peningkatan atau penurunan mutu dan kualitasnya. Penanggung jawab Ma'had Aly perlu segera melengkapi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Agama 71/2015 untuk dilengkapi oleh Ma'had Aly Pondok Quran.

Daftar Referensi

- Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2017
- Dydiet, Hardhito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persana
- Ikhsanudin, A. Sihabul Millah. "Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi Pesantren: Studi pada Al Ma'had Al-Aly Pondok Pesantren Situbondo Al Munawwir Krapyak dan Wahid Hasyim Sleman." *Jurnal An Nur*. Vol. V No. 2. Desember 2013.
- Kotler, Philip, *Armstrong, Garry, Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga, 2008
- Lewin, K., "Action Research and Minority Problems," 1946, *J Soc. Issues* 2(4): 34-46.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta: Paramadina, 1997
- PMA RI No. 71 Tahun 2015. *Tentang Ma'had Aly*.
<http://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/lt5875dac7d93b2/node/lt50f3azf66c18f/peraturan-menteri-agama-nomor-71-tahun-2015>.
- PP RI No. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan
- Qomar, Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, t.t.
- UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP RI No. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.