



## Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam Pengkaderan Da'i Berkualitas

Asep Kurniawan\*, A. Bachrun Rifa'i, & Arif Rahman

Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi,  
UIN Sunan Gunung Djati, Bandung

\*Email : [asep.kurniawan@student.uinsgd.ac.id](mailto:asep.kurniawan@student.uinsgd.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan manajemen strategik (formulasi, implementasi serta evaluasi strategi) pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh dalam rangka menyiapkan kader da'i yang berkualitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Penelitian ini menemukan bahwa keputusan strategi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif yang diformulasikan dalam strategi utama berupa pertumbuhan terkonsentrasi, berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternalnya, juga implementasi yang terkoordinir, baik dalam (struktural, kepemimpinan maupun budaya), disertai program, anggaran dan prosedur pelaksanaan yang jelas. Serta tingkat evaluasi strategi yang intensif sehingga inovasi dan pengendalian strategi selalu sesuai dengan tuntutan dan perubahan zaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh telah di jalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam upaya menyiapkan kader da'i berkualitas.

**Kata Kunci :** Manajemen, Strategi, Pesantren, Da'i Berkualitas

### ABSTRACT

*This study explains strategic management (the formulation, implementation and evaluation of strategies) at Darussyifa Al-fitroh Integrated Islamic Boarding School in order to prepare qualified da'i cadres. The method used in this research is descriptive method, data collection is done using observation techniques, documentation studies and interviews. This study found that the strategic decision of Darussyifa Al-fitroh Integrated Islamic Boarding School was to support aggressive growth policies formulated in the main strategy of concentrated growth, based on internal and external environmental analysis, as well as coordinated implementation, both in (structural, leadership and cultural), accompanied by clear programs, budgets and implementation procedures. As well as an intensive level of strategy evaluation so that innovation and strategy control are always in accordance with the demands and changing times. So it can be concluded that strategic management at Darussyifa Al-fitroh Integrated Islamic Boarding School has been run well and shows significant success in the effort to prepare qualified da'i cadres.*

**Keywords:** Management, Strategy, Islamic Boarding School, Da'i Quality

## PENDAHULUAN

Secara substansial-filosofis, dakwah Islam merupakan aktualisasi imani (teologis) yang dimanifestasikan dalam suatu (sistem) usaha mempengaruhi, mengajak manusia kepada jalan Allah secara menyeluruh; baik dengan lisan, tulisan, maupun perbuatan sebagai upaya muslim dalam rangka mewujudkan nilai-nilai ajaran Islam pada dataran kenyataan individual dan sosio-kultural dengan menggunakan cara tertentu sehingga terwujud masyarakat madani (*khairul ummah*).

Namun pada realitasnya, dakwah umumnya hanya diartikan *tabligh*/penyiaran/ penerangan agama yang dilandaskan pada Pemahaman; kehadiran Islam dan para Nabi hanya sekedar pemenuhan dan pemuasan Supra natural saja, sehingga proses dakwah kebanyakan terjadi pada kegiatan mimbar untuk mengindrokrinisasi tentang kandungan ajaran Suci. keadaan yang demikian dapat dikatakan sebagai budaya dakwah oral (verbal) yang hampir tidak pernah memberikan jawaban konkrit atas permasalahan yang dihadapi umat manusia.

Lebih dari itu bahwa secara makro dakwah merupakan subsistem sosio-kultural sehingga esensi dakwah adalah mengadakan dan memberikan arah perubahan. Amrullah Achmad (1985:15). Hal ini sejalan dengan pernyataan Ahmad Mansyur Suryanegara dan Abdul Munir Mul Khan bahwa dakwah adalah menciptakan perubahan kepribadian dan masyarakat secara kultural. Maka dengan meminjam terminologi akademis, secara makro dakwah itu ekuivalen dengan *social reconstruction*, perubahan sosial; social dalam arti masyarakat, ekonomi, budaya, pendidikan, hukum dan lain-lain. Proses merubah keadaan manusia menjadi lebih baik dalam pelbagai segi kehidupan dalam rangka meningkatkan derajat manusia dan masyarakat ke arah puncak kemanusiaan (*taqwa*) sama dengan dakwah.

Sementara itu, aktualisasi dakwah dimasa kini dan masa yang akan datang disertai dengan masalah yang kompleks. *Pertama*, pesan (islam) yang di canangkan pada masyarakat yang belum islam. Hal ini pun di tambah berat dengan gencarnya gerakan kristenisasi yang mengakibatkan sejumlah masyarakat muslim berbalik arah (kepada jalan bukan tauhid). *Kedua*, kenyataan sosial baru telah memberikan perubahan pada masyarakat islam sehingga para da'i di tuntutan untuk bisa menterjemahkan kembali ajaran islam agar tetap relevan dengan kenyataan baru. *Ketiga*, masalah kemanusiaan semakin luas, yang disebabkan perubahan sosio-kultural kompleks. Sementara masyarakat sebagai obyek dakwah senantiasa mengalami dinamika perubahan pola interaksi, pikir dan budaya yang mengakibatkan timbulnya dampak sosial maupun fisik. Terutama dalam kegiatan masyarakat modern seperti perubahan dalam bentuk hiburan (*intertainment*), seni (*art*) dan lain-lain yang secara luas telah menimbulkan dekadensi moral. Ciri menonjol perubahan social-kultural yang terjadi dewasa ini adalah diawali oleh *discovery*, *invention* dan *innovation* dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang menghantarkan masyarakat pada perubahan yang dilatarbekangi oleh keinginan kebutuhan material (Achmad, et al., 1985:17).

Untuk menghadapi masalah dakwah yang semakin berat dan kompleks itu, maka tuntutan terbesar adalah tersedianya da'i sebagai pelaku utama dakwah yang

memiliki integritas kepribadian, moralitas yang dapat dipertanggungjawabkan, tahu bagaimana berbicara secara *actual*, peka terhadap segala persoalan kongkrit hari ini,. Dengan kata lain (tugas) seorang da'i bukan hanya mengulang-ngulang informasi tentang *halal haram, bid'ah*, akhirat dengan cara-cara kaku dan mengancam, juga da'i di tuntutan untuk memiliki keluasan wawasan intelektual dan keterampilan mewujudkan konsep-konsep islam dalam realitas-“da'i berkualitas”

Lembaga pesantren, sebagai lembaga pendidikan islam (*tafaqquh fiddin*) tertua di indonesia telah menentukan watak keislaman dan memegang peranan penting bagi penyebaran islam serta pengkaderan ulama/ santri/ da'i. Pada kenyataannya upaya penyelenggaraan pesantren telah diterima oleh masyarakat Indonesia sebagai pengayom dan rujukan dari apa yang ia cari yang menyangkut kemaslahatan ummat, khususnya pada dimensi spiritual. Walaupun setelah Indonesia merdeka dan berkembang jenis-jenis pendidikan islam formal dalam bentuk madrasah dan pada tingkat tinggi seperti IAIN, namun secara luas , kekuatan pendidikan Islam di Indonesia masih berada pada sistem pesantren. Namun, sistem pengelolaan yang selama ini berkembang di pesantren cenderung statis dan terlihat seadanya. Cenderung insidental dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hirarkis. Padahal melihat tantangan dakwah di atas yang semakin kompleks, perubahan *sosio-cultural*. Merupakan tantangan tersendiri bagi pondok pesantren, khususnya bagi kyai (sebagai pimpinan tertinggi-*top manager*) untuk bisa menyiapkan mutu lulusan/ kader ulama (da'i-daiyah) yang berkualitas.

Dalam hal ini, Pondok pesantren harus mampu membukakan matanya terhadap kenyataan-kenyataan tersebut dengan cara menjawab secara dinamis dan kreatif tantangan tersebut, seraya memperkuat misinya, tanpa kehilangan tujuan dari penyelenggaraan pesantren sendiri. Kyai sebagai (*Top Manager*-pimpinan tertinggi) di pesantren rupanya harus memperhatikan struktur sosial, sistem nilai yang berkembang dan ”selera” masyarakat dalam hal tipe penyelenggaraan pesantren, sistem pengelolaan (*managerial*) pesantren dan sebagainya. Maka dalam rangka menghubungkan tiga faktor kunci: lingkungan pondok pesantren, sumberdaya yang dimiliki, dan tujuan berbagai kelompok, perlu adanya suatu keputusan strategik, yang terangkum dalam proses manajemen strategik. semua itu dilakukan semata-mata untuk menjadikan lembaga pesantren efektif, program-programnya sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional, terjadual dan berkelanjutan.

Diantara Pondok Pesantren yang telah menerapkan manajemen strategik dalam hal pengkaderan ulama/ da'i khususnya di daerah Sukabumi-Jawa Barat adalah Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh. Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh sendiri merupakan salah satu lembaga pendidikan islam (pesantren) yang berbadankan hukum Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam Darussyifa Al-Fitrat yang selanjutnya di singkat (YASPIDA). Pesantren ini didirikan pada tanggal 06 Juni 1999 M. Dengan izin penyelenggaraan bernomor:

51003202.0454. dengan visi sebagai pusat pendidikan berbasis keterpaduan pada pondok pesantren salafiyah ahlu-sunnah wal jama'ah yang mengacu pada nilai ukhuwah islamiyah dan ukhuwah watoniyah menuju insan khoerunnass anfaaum linnas dan berakhlakul karimah.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan kejelasan tentang manajemen strategik (bagaimana formulasi, implementasi serta evaluasi strategi) pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-fitroh dalam rangka menyiapkan kader da'i yang berkualitas.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Sehingga data yang terkumpul diinventarisir kemudian dianalisis untuk mendapatkan rumusan yang benar dan baik dengan pola berfikir induktif dan deduktif.

## LANDASAN TEORITIS

Manajemen strategik, sebagaimana di ungkapkan Faulkner dan Johnson, adalah sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer yang ingin menghubungkan tiga faktor kunci: lingkungan tempat organisasi melakukan kegiatan, sumberdaya yang dimiliki yang siap melayani serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya. (ismail & karebet, 2003: 5). Lebih sederhananya, manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi. (John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, 2014: 3).

John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, (2014: 3-4) dalam bukunya "*Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*" menyebutkan bahwa sedikitnya manajemen strategik terdiri dari Sembilan tugas penting yaitu: 1) Merumuskan misi organisasi, termasuk pernyataan umum mengenai instensi, falsafah dan tujuan organisasi, 2) Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi, 3) Menilai kondisi eksternal organisasi, termasuk pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum, 4) Menganalisis pilihan-pilihan yang di miliki oleh organisasi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal, 5) Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi organisasi, 6) Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan, 7) Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih, 8) Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, para pelaksana, struktur, teknologi dan system penghargaan merupakan hal yang ditekankan, 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Dari penjelasan dan diagram tersebut di atas, kerangka atau model manajemen strategik dapat diuraikan dalam empat tahapan utama, yaitu: (1) pengamatan/ analisis lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, (4) evaluasi dan Pengendalian/ control stretegi. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2003: 9).

Penyesuaian organisasi akan lingkungannya dimulai dari proses pengamatan atau analisis lingkungan, yang bertujuan untuk pengambilan keputusan strategis. Adapun lingkungan organisasi terbagi menjadi dua bagian, pertama lingkungan *internal* dan *eksternal*.

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, mengemukakan bahwa lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi stuktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

Adapun lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi di mana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: Lingkungan Kerja dan Lingkungan Sosial.

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu organisasi serta *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT (SWOT Analysis) merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis organisasi.

Analisis ini didasarkan apada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang organisasi serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dan strategi yang berhasil. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, (2014: 156).

Selanjutnya adalah Formulasi strategi ditujukan untuk menghasilkan strategi strategi utama dan umum di tingkat korporasi (*corporate strategy formulation*) dengan Arahan nilai utama dan orientasi strategis organisasi serta turunan berikutnya strategi fungsional (*functional strategy formulation*).

“Pilihan-pilihan strategis merupakan pemilihan yang *simultan* atas tujuan jangka panjang dan strategi utama. Intinya tiga pilihan yang berbeda namun saling bergantung dibuat pada saat yang sama, biasanya dipertimbangkan tiga unsur atau tiga bentuk dari keputusan yang mungkin . Dengan kata lain, suatu organisasi jarang sekali dapat membuat pilihan strategis hanya berdasarkan pada peluang, tujuan jangka panjang, atau strategi utama yang disukai melainkan ketiga elemen ini harus

dipertimbangkan secara simultan. Karena hanya secara bersama-sama ketiganya membentuk satu pilihan strategis". John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, (2014: 234- 235).

Dalam formulasi strategi ada tiga tingkatan Strategi yaitu strategi korporasi merupakan rencana manajemen atas seluruh aktivitas-aktivitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan, serta alokasi sumber daya dan manajemen sinergi di antara unit-unit bisnisnya. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, (2014: 8). Strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing, produk atau jasa organisasi pada industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Strategi unit bisnis biasanya diperlakukan sebagai unit semi otonom dengan wewenang untuk mengembangkan strateginya sendiri dalam kerangka strategi dan tujuan korporasi. Strategi Fungsional adalah rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka strategi dan tujuan korporasi atau unit bisnis.

Selanjutnya kebijaksanaan atau *policy* merupakan petunjuk umum bagi seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan at dan diperlukan dalam pelaksanaan strategi dengan kata lain kebijaksanaan merupakan petunjuk garis besar yang berfungsi sebagai *jembatan antara strategi dengan implementasinya*. Bambang Hariadi (2003: 11).

Point ke tiga dari manajemen strategi adalah Implementasi strategi yang merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan yang berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Tujuan program dibuat adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam tindakan (*action-oriented*).

Struktur organisasi merupakan kerangka dalam mana organisasi itu beroperasi. Struktur organisasi sering kali dilihat sebagai suatu Diagram, yang bentuknya berbeda-beda. Tetapi, semua itu merupakan variasi-variasi atau kombinasi-kombinasi saja dari tiga jenis dasar: organisasi garis, organisasi garis dan staf dan organisasi matriks (G.R Terry dan Leslie W. Rue, 2009: 120). 1) Struktur organisasi sederhana (*simple organizational structure*), 2) Struktur organisasi Fungsional (*functional organizational structure*), 3) Struktur divisi (*divisional organizational structure*), 4) Unit bisnis strategis-UBS (*strategic business unit-SBU*), 5) Bentuk akhir dari organisasi divisi adalah struktur organisasi induk (*holding company structure*), dan yang terakhir adalah struktur organisasi matriks (*matrix organizational structure*), Struktur tim-produk (*product-team structure*).

Unsur yang bisa di lihat dari implementasi strategi diantaranya dari Kepemimpinan Organisasi (*organizational leadership*) yang merupakan proses dan praktik para eksekutif kunci untuk mengarahkan, mempengaruhi dan menuntun orang-orang dalam suatu organisasi. (Daryanto dan Abdullah, 2013: 92) menuju kearah suatu visi sepanjang waktu serta mengembangkan kepemimpinan masa depan organisasi tersebut dan budaya organisasi. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, . (2014: 366).

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sekelompok asumsi penting (seringkali tidak tertulis) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr. (2014: 382). Budaya organisasi menggambarkan sistem sosial yang berlaku dalam sebuah organisasi yang merangkum aspek-aspek kekuasaan/ kepemimpinan, norma, nilai dan ganjaran.

Pengendalian/ evaluasi strategi menurut John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr, ada empat jenis dasar pengendalian strategik, yaitu: Pengendalian premis, Pengamatan strategis, Pengendalian berupa peringatan khusus dan Pengendalian atas implementasi. 1) Pengendalian premis (*premise control*) dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan terus-menerus apakah prinsip yang mendasari strategi masih berlaku atau tidak.-Mengingat setiap strategi didasarkan pada perencanaan atas premis tertentu-yaitu asumsi atau prediksi, maka jika sebuah premis utama tidak lagi terpenuhi, strategi itu mungkin harus diubah. 2) Pengamatan strategis (*strategic surveillance*) merupakan usaha manajemen yang dirancang untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar organisasi, yang mungkin sekali mempengaruhi pelaksanaan strategis pada masa depan. Berdasarkan pada sifatnya, pengendalian premis merupakan pengendalian terfocus, tetapi pengamatan strategis bersifat tidak terfocus.3) Pengendalian berupa peringatan khusus (*special alert control*) adalah tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi organisasi karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan. 4) Pengendalian atas implementasi (*implementation control*) merupakan usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategis. John A. Pearce II & Richard B. Robinson". Jr, (2014: 398-402).

Menurut Manfred Ziemeck, sebagaimana dikutip oleh Y.R. Brata (2012: 14) kata "pondok" berasal dari kata *funduq* (arab) yang berarti ruang tidur atau wisma sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya. Sementara perkataan pesantren berasal dari kata santri, yang diimbuhi kata awalan *pe* didepan dan akhiran *an* yang artinya menunjukkan tempat, sehingga mengandung pengertian tempat tinggal para santri.

Elemen Pesantren diantaranya Pondok, Masjid, Santri, Kyai, dan Pengajaran Kitab Klasik (*kitab salaf*). Kader adalah orang yang telah dilatih dan dipersiapkan dengan berbagai keterampilan dan disiplin ilmu, sehingga dia memiliki kemampuan yang di atas rata-rata orang umum.

Sementara Kata da'i berasal dari bahasa Arab bentuk mudzakar (laki-laki) yang berarti orang yang mengajak, kalau muanas (perempuan) di sebut da'iyah. Dalam KBBI, da'i diartikan orang yang pekerjaannya berdakwah, pendakwah: melalui kegiatan dakwah para da'i menyebarkan ajaran Islam. (Enjang AS dan Aliyudin, 2009: 73).

Da'i merupakan bagian yang (saling berhubungan) dari unsur dakwah. Dan *sistem dakwah*. Adapun unsur dakwah itu sendiri sebagaimana di ungkapkan oleh Enjang dan Aliyudin, (2009: 73) terdiri dari (1) Subjek Dakwah/ da'i, (2) Pesan dakwah/ Maudu, (3) metode dakwah/ uslub, (4) media dakwah/ wasolah al-da'wah, dan (5) objek dakwah/ mad'u.

Berdasarkan kerangka sistem dakwah, maka sistem dakwah dapat disebut sebagai sistem *input-output*, *sistem terbuka* dan *sistem feedback*. Dakwah sebagai sistem input-output artinya bahwa sistem dakwah dibentuk oleh komponen-komponen yang mentransformasikan input menjadi output (realitas islam). Adapun dalam proses pengubahannya yang paling menentukan adalah faktor kualitas da'i. Amrullah Achmad (1985: 14).

Adapun kriteria da'i berkualitas adalah Da'i yang terus-menerus dalam usaha memahami Islam secara totalitas agar bisa di formulasikan dalam bentuk (ijtihad) dalam bidang Teologi, ilmu pengetahuan, sosial, pendidikan, politik, ekonomi, etika kerja, kesenian, budaya, Memiliki keperibadian dan citra fositif yang melahirkan suatu kredibilitas (*credibility*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh merupakan salah satu pondok pesantren yang berada di wilayah kabupaten Sukabumi. Tepatnya berada di perbatasan dua desa yaitu di (Jl. Parungseah No. 43 KM.4 Desa Cipetir-Sukaesmi Kecamatan Kadudampit/ Cisaat, Sukabumi – Jawa Barat).

Sukabumi merupakan salah satu basis kota santri dengan pemerintahan yang komitmen untuk membangun masyarakat religius-madani. Sukabumi merupakan daerah lintasan dan wilayah pertanian, karakter masyarakatnya terbuka, egaliter dan mudah menerima nilai-nilai dari luar. Karakter masyarakat yang demikian merupakan modal dasar yang sangat penting untuk mewujudkan pengelolaan pondok pesantren yang demokratis, akuntabel, partisipatif, dan bertanggung jawab.

Di daerah Sukabumi dan sekitarnya nyaris belum ada pondok pesantren agama Islam sebesar Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh. Wilayah jelajah Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh sangat luas. Adapun upaya yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah mengembangkan pemikiran Islam moderat, toleran dan kontekstual yang berorientasi pada pemahaman Islam yang mampu mewujudkan tatanan sosial yang lebih baik dan kemaslahatan publik bagi masyarakat.

Meskipun menurut hasil survei disebutkan bahwa banyak pondok pesantren didirikan tanpa studi kelayakan yang memadai secara akademis, tetapi pendirian pondok pesantren lebih banyak didorong oleh semangat memenuhi tuntutan masyarakat (*social expectation*) yang bersifat tradisional. Implikasinya, ibarat gayung bersambut dengan program pendidikan dan proses belajar-mengajar di pesantren yang juga tradisional.

Namun, Perkembangan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh secara kuantitatif dari waktu ke waktu sampai saat ini sungguh luar biasa. Jika dilihat dari kecenderungan adanya peningkatan jumlah peminat untuk masuk Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi dari tahun ke tahun, maka hal itu bisa dinilai sebagai indikator meningkatnya harapan dan kepercayaan masyarakat terhadap Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi, terutama dalam hal pemenuhan pembentukan generasi muda yang berahlakul karimah.

Namun demikian, meningkatnya peminat untuk masuk ke Pondok Pesantren ini sebenarnya masih menyisakan beberapa permasalahan, antara lain Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi cenderung bukan merupakan pilihan utama melainkan pilihan kedua, atau ketiga, bahkan pilihan alternatif. Selain itu, tantangan terbesar Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh ada pada Jumlah asatidz yang tidak seimbang dengan banyaknya santri.

Dari data yang ada terhitung sebanyak 97 asatidz tetap, dan 37 asatidz tidak tetap. Adapun jumlah pegawai Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi sebanyak 88 orang, baik tetap maupun tidak tetap, maka Jika dibuat rata-rata perbandingan antara asatidz (sebanyak

134) dan santri (sebanyak 3.954), maka ditemukan angka 1: 30. Namun demikian, jika dilihat lebih jauh, rasio perbandingan tersebut belum ideal. Sebagai contoh, pengajaran tingkat tiga untuk semua santri hanya dilayani oleh 2 (dua) orang asatidz, demikian pula tingkat pengajaran tingkat dua. Akibatnya, beban asatidz yang bersangkutan sangatlah berat jika dibandingkan asatidz lainnya. Kadangpula, asatidz lain terpaksa mendapatkan beban tambahan untuk mengajar yang lain.

Hal demikianlah yang mendorong Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh untuk membuat tim (*tim sembilan*) dalam rangka melakukan Perencanaan strategis yang berorientasi kedepan. Dengan tujuan dan penyusunan strategi secara eksplisit, yang memetakan alur kegiatan saat ini dengan gambaran masa depan yang diinginkan dengan mendasarkan pada pertimbangan matang akan kemampuan organisasi dan kecenderungan perubahan lingkungan, di harapkan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh ini menjadi lembaga yang efektif, program-programnya sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional, terjadual dan berkelanjutan.

Dari perspektif manajemen strategik, Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh merupakan bagian unit bisnis strategis (*strategic business unit*) dari Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam Darussyifa Al-Fitrat Perguruan (YASPIDA) Sukabumi. Namun pada akhirnya Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh justru menjadi suatu operasi inti dari Perguruan YASPIDA itu sendiri. Sehingga kedudukan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh berada pada strategi utama Diversifikasi Konsentris (*concentric diversification*).

Yang pertama di lakukan oleh Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah Analisis Internal yang kemudian di dapatkan hasil sebagai berikut :

*Kekuatan*, secara kelembagaan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh terletak di wilayah strategis Sukabumi, Sebagian besar asatidz dan karyawan Pondok Pesantren Terpadu, Biaya pendidikan terjangkau oleh masyarakat. SPP Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi dikenal sebagai SPP termurah di antara Pondok Pesantren Terpadu se-Indonesia, Peran sosial-keagamaan civitas akademika di masyarakat cukup tinggi, Komitmen pimpinan terhadap pengembangan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh cukup tinggi, Tersedia beasiswa bagi santri berprestasi atau kurang mampu.

*Kelemahan*, Visi dan misi yang ditetapkan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi belum menjadi pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan, Lemahnya koordinasi dan komunikasi antar-unit organisasi. Unit-unit organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi terkesan memiliki agenda sendiri-sendiri yang tidak saling berhubungan satu dengan lainnya, Input (santri) Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi belum memenuhi standar yang ditetapkan, Standar kompetensi lulusan belum sesuai harapan, Kurang optimalnya pelayanan pendidikan. Pelayanan pendidikan dimaksud di sini adalah pelayanan administrasi dan substansi kependidikan, Rasio SDM (asatidz dan pegawai) dan santri tidak ideal, Proses pembelajaran belum sesuai dengan kompetensi lulusan, Sumber pendanaan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi masih bergantung pada dana dari siswa yang masih berat untuk mengkidupi biaya oprasional, Pelaksanaan Tri Dharma Pondok pesantren yang meliputi bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi belum berjalan sinergis, Sarana dan prasarana kurang representatif, Lemahnya pemanfaatan peluang-peluang kerjasama dengan pihak ketiga, Atmosfer Akademik dan Non-Akademik Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi kurang sehat.

Yang kedua adalah Analisis Eksternal Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh dengan point sebagai berikut :

*Peluang*, Kebijakan otonomi daerah memberi peluang bagi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi untuk berpartisipasi dan terlibat dalam program- program pembangunan daerah, Anggaran 20% dari Anggran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) membuka peluang bagi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh untuk semakin meningkatkan dan memperbaiki kualitas pendidikan, Kualifikasi guru harus memiliki ijazah strata satu (S1). Kebijakan pemerintah ini berdampak pada keharusan bagi guru yang belum memiliki gelar sarjana untuk melanjutkan studi lebih lanjut,

Komitmen Pemkab/Pemkot Membangun Masyarakat Religius- Madani. Terbatasnya sumberdaya manusia di daerah Sukabumi dan sekitarnya merupakan peluang bagi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi untuk menyiapkan tenaga-tenaga ahli dan terampil di bidang agama, pendidikan, ekonomi, hukum dan sosial kemasyarakatan.

Di samping kondisi eksternal tersebut, perkembangan pengetahuan dan teknologi informasi berimplikasi pada perubahan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Termasuk peluang bagi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi adalah munculnya kecenderungan lembaga-lembaga donor manca negara yang mulai melirik kerjasama dengan lembaga di Indonesia.

*Ancaman*, Keberagamaan *di tandai dengan* Praktik keberagamaan masyarakat cenderung semakin normatif dan mementingkan aspek formalitas, ritual dan simbolik. Religiusitas masyarakat juga semakin terfragmentasi ke dalam wilayah privat (*mahdah*) dan publik. Kecenderungan kehidupan sosial masyarakat yang semakin konsumtif, hedonistik, materialistik, dan serakah berdampak pada maraknya praktik-praktik eksploitatif, korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Kondisi ini menjadi tantangan bagi terwujudnya tata kehidupan sosial yang bersih, jujur, dan integratif untuk keadilan sosial. Kondisi ini juga merupakan ancaman bagi pengelola kampus untuk mewujudkan pondok pesantren yang bersih, transparan dan akuntabel.

Kerusakan ekosistem menyebabkan rusaknya tata ruang Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh Sukabumi.

### **Formulasi Strategi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh dalam Menyiapkan Kader Da'i Berkualitas**

Untuk menunjang kesuksesan dalam strategi perlu adanya suatu formulasi yang di tuangkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan. Adapun **Visi** merupakan cara pandang yang menyeluruh dan futuristik terhadap keberadaan organisasi. Pernyataan visi menjawab pernyataan akan menjadi sosok organisasi seperti apa dalam lima tahun mendatang (*the what*).

Sementara Misi merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan pokok berdirinya organisasi dan membantu mengesahkan fungsinya dalam masyarakat atau lingkungan. Dalam bentuk yang sederhana pernyataan misi menjawab pertanyaan aktivitas apa yang akan dilakukan organisasi agar sosok yang diharapkan tadi (dalam visi) dapat terwujud (*the why*). Sementara,

Dan tujuan adalah akhir perjalanan yang dicari organisasi untuk dicapai melalui eksistensi dan operasinya serta merupakan sasaran yang lebih nyata dari pernyataan misi. (Ismail dan Karebet, 2003: 53).

Adapun visi dari Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah sebagai pusat pendidikan berbasis keterpaduan pada pondok pesantren salafiyah ahlus-sunnah wal jama'ah yang mengacu pada nilai ukhawah islamiyah dan ukhawah watoniyah menuju insan khoerunnass anfaaum linnas dan berakhlakul karimah.

Visi di atas di lanjutkan dengan Misi menyelenggarakan program kepesantrenan yang sesuai dengan pendidikan nasional, Menggali potensi dalam bidang IMTAK dan IPTEK, Menyiapkan kader-kader ulama dan pemimpin umat yang mutafaqqih fi ad-diin berpaham ahlus-sunnah wal jama'ah, Mempersiapkan generasi Islam yang kompeten (science, skill, social behaviour, sincere faith) untuk berkiprah di dunia internasional, Menjadikan seluruh komponen kepesantrenan sebagai landasan dan cerminan untuk masa yang akan datang, Mengembangkan potensi sesuai dengan minat yang dimiliki Menghasilkan lulusan yang berkualitas, handal, teruji dan siap pakai (*Demand Driven*), Mengembangkan dan menerapkan sistem disiplin ilmu sebagai konsep operasional kurikulum berbasis keterpaduan.

Temuan selanjutnya adalah adanya Strategi Utama pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh yaitu Training dakwah secara rutin, Training *counseling* dan *entrepreneurship*, Memadukan cara pandang keislaman ke dalam semua bidang studi tanpa menghilangkan otonomi disiplin ilmu masing-masing, Memahami materi atau konsentrasi khusus terhadap kurikulum yang telah ada dan mengembangkannya secara profesional dan proporsional, Memahami berbagai metoda dan media mengajar.

Dengan Program Utama Menerapkan Manajemen Terpadu, Meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Menyempurnakan struktur organisasi, Meningkatkan produktifitas kerja, Membuat dan menerapkan sistem kerja yang mendorong pada terpenuhinya kepuasan pengguna, Menata dan melengkapi sarana dan prasarana, Menerapkan Pendidikan Islam Terpadu, Menerapkan Kurikulum Terpadu, Menciptakan suasana islami yang dapat mengembangkan keharmonisan aspek, intelektual, emosional dan ketrampilan, Mengembangkan dan Meningkatkan Hubungan Kerjasama (*Networking*), Meningkatkan Hubungan Kekeluargaan, Membangun iklim yang mendorong terciptanya suasana kekeluargaan, Menerapkan *Learning Process*, Menciptakan suasana yang memicu terjadinya *Learning Process*, Mengembangkan Potensi-potensi yang dapat Digunakan sebagai Sumber Pendanaan dan Meningkatkan potensi penggalan dana baik internal maupun eksternal.

Sementara itu, Strategi Umum yang ada pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh diantaranya Mensosialisasikan perbaikan yang sudah ditetapkan, Membentuk tim yang akan menciptakan opini perubahan, Merancang program-program perubahan secara sistemik, sistematis dan terus-menerus, Meningkatkan penghargaan (*reward*) melalui penerapan *merit system*, Menginformasikan keunggulan kompetitif yang dimiliki, Melakukan pendekatan formal dan informal dalam membangun kerjasama dan hubungan kemitraan, Melakukan efisiensi kerja, Meningkatkan pelayanan kepada para pengguna, Mewajibkan setiap individu membuat kontrak perubahan, Merancang perubahan - perubahan bersama.

### **Implementasi Strategi Pondok Pesantren terpadu Darussyifa al-Fithroh dalam Menyiapkan Kader Da'i Berkualitas**

Model struktur yang di terapkan oleh Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah model struktur divisi (*divisional organizational structure*). Di mana sekelompok unit atau divisi yang relatif otonom diatur oleh suatu kantor pusat korporat namun setiap divisi operasi memiliki spesialis fungsionalnya masing-masing yang menyediakan produk atau jasa yang berbeda dari divisi lainnya.

Struktur divisi ini disebabkan karena penggunaan struktur fungsional dengan cepat menjadi tidak memadai, ketika organisasi melakukan diversifikasi atas jajaran produk/jasanya, mencakup wilayah geografis, menggunakan saluran-saluran pasar yang tidak berkaitan atau mulai melayani kelompok pelanggan yang heterogen.

Selanjutnya adalah kepemimpinan, Pola kepemimpinan Pondok Pesantren Ideal menurut Sesepuh Pondok Pesantren Dr. KH. E. S. Mubarak., M.Sc., MM. dapat di teropong dari beberapa sudut pandang diantaranya :

Sudut pandang kekuasaan., dari sudut ini seorang pemimpin dapat menggunakan secara otoriter, demokrasi dan *laissez faire*.

Sudut pandang tingkah laku .dari sudut pandang tingkah laku ini seorang pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan yaitu menunjukkan masalah, alternative pemecahan masalah, dan apa yang harus di lakukan oleh kelompok, Menjual keputusan dengan meyakinkan kelompok, bbahwa keputusan itu paling baik dan harus di laksanakan, Menguji kelompok melalui pelemparan masalah dan alternative pemecahan sedangkan keputusan di ambilsetelah adanya reaksi dari kelompok, Berkonsultasia tau menggabungkan diri dengan kelompok dalam arti berpartisipasi di dalam kerja kelompok, Menyerahkan kepada kelompok kekuasaan untuk mengambil keputusan dan mengakui keputusan itu.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tolehan ke depan terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu Berorientasi pada pencapaian tujuan, walaupun suasana tegang, Berorientasi pada pemeliharaan suasana kerja yang akrab, meskipun memungkinkan tujuan tidak tercapai.

Gaya kepemimpinan permanen yaitu gaya dasar yang sangat sulit berubah. Gaya kepemimpinan situasional yaitu gaya kepemimpinan yang di sesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat dan sewaktu-waktu.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara secara mendalam, bahwa kepemimpinan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh ini pada prakteknya terpilih secara demokratis di atas landasan kebersamaan dan semangat kuat dalam mewujudkan cita-cita bersama. Hal ini bisa dilihat dari "*pasca deklarasi Komplek Darunawa di bulan Januari 2016*". Yang didalamnya memuat komitmen kuat pimpinan atas pengembangan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh ini terwujud dalam kerja-kerja konkret, seperti penataan sistem manajemen, pengembangan kampus II, transparansi, dan lain-lain.

Temuan kedua dalam hal implementasi strategi tercermin dari Budaya Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sekelompok asumsi penting (seringkali tidak tertulis) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. John A. Pearce II & Richard B.

Robinson, Jr, . (2014: 382). Budaya organisasi menggambarkan sistem sosial yang berlaku dalam sebuah organisasi yang merangkum aspek-aspek kekuasaan/kepemimpinan, norma, nilai dan ganjaran. Kepemimpinan berkaitan dengan besarnya tingkat kewenangan dalam menerapkan budaya organisasi. Norma lebih diidentikan dengan aturan main organisasi. Nilai mengacu pada standar nilai yang terutama berasal dari manajemen. Sementara ganjaran adalah sistem berikut mekanisme *reward and punishment* kepada karyawan yang melaksanakan budaya organisasi". Irsyad (2008: 63).

Nilai-nilai yang di usung bersama merupakan salah satu unsur budaya yang ada di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh, hal ini bisa di lihat dari penemuan penulis tentang beberapa hal diantaranya :

*Pertama*, Panca Jiwa Pondok yaitu: Pembinaan, Pengayoman, Pengasuhan , Pengajaran dan Pengawasan.

*Kedua*, Motto Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh yaitu: Satu dalam aqidah, Berjamaah dalam Ibadah dan, Toleransi dalam khilafiyah

*Ketiga* Ikrar Pendidik Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh yaitu: Taat kepada Allah dan Rasulnya, Mengabdikan dan memperjuangkan agama Allah dengan iman, ilmu dan amal, Bersikap mulia dan menjadi teladan bagi sesama , Menjunjung tinggi dan melaksanakan panca jiwa pondok, Kembangkan diri menuju umat terbaik

*Dan ke empat*, Ikrar Santri Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh yaitu: Taat kepada Allah dan Rasulnya, Berbakti kepada orang tua dan guru , Rajin belajar dan giat ibadah, Jujur, mandiri dan disiplin, Bersikap mulia dan menjadi teladan bagi sesama.

Selain hal di atas, implementasi strategi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh terwujud dalam kegiatan penuh yang melibatkan seluruh komponen sumberdaya. Yang kemudian di tuangkan dalam kegiatan keseharian berupa pengajian dan pembelajaran di pesantren berbasis keterpaduan antara sekolah umum dan pesantren salafiyah. Sehingga dengan kegiatan di atas para santri di cetak untuk bisa menjadi kader kader da'i/ ulama yang tidak saja memilikikualitas keilmuan islam namun menguasai juga keilmuan umum yang merupakan tuntutan global.

Dan kegiatan mingguan berupa Muhadhoroh. Muhadoroh adalah latihan untuk berpidato didepan para santri di pondok, ini adalah salah satu program wajib di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh, yang semua santri harus mengikutinya, kegiatan ini dijadwalkan 1 kali dalam satu minggu. Para santri dibagi berkelompok– kelompok untuk memudahkan pengurus mengontrolnya, sebelum santri memulai kegiatan ini santri yang sudah diberikan jadwalnya untuk maju dihadapan temanya terlebih dahulu pengurus memeriksa teks pidatonya yang dia buat. Tujuan yang paling utama dari kegiatan muhadhoroh ini adalah untuk melatih mental berbicara dihadapan orang banyak.

## Evaluasi dan Pengendalian Strategi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh

Pengendalian strategik (*strategic control*) adalah usaha manajemen untuk melacak suatu strategi saat dilaksanakan, dengan mendeteksi masalah-masalah atau perubahan dengan asumsi-asumsi dasarnya, dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategik ditujukan untuk mengarahkan organisasi pada tujuan strategis jangka panjangnya dalam situasi yang tidak pasti dan seringkali berubah.

Evaluasi dan pengendalian strategi di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh sangat efektif. dalam praktiknya, upaya dasar pengendalian strategi ini di dasarkan pada pengamatan strategis (*strategic surveillance*) dan pengendalian strategi (*premise control*) terus menerus oleh sesepuh dan seluruh karyawan. pengendalian strategi (*premise control*) dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan terus-menerus apakah prinsip yang mendasari strategi masih berlaku atau tidak.-Meningat setiap strategi didasarkan pada perencanaan atas premis tertentu-yaitu asumsi atau prediksi, maka jika sebuah premis utama tidak lagi terpenuhi, strategi itu mungkin harus diubah.

Namun, sistem kendali yang ada pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh terbilang cukup *reaksioner* yakni perubahan perubahan terkait dengan pengendalian berupa peringatan khusus selalu di dasarkan pada sentralisasi sesepuh pondok pesantren.

Adapun evaluasi yang dilakukan dalam hal implementasi strategi di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh sangat jelas dan intensif. Seperti yang peneliti temukan ada beberapa kegiatan khusus evaluasi dalam hal rapat pimpinan, rapat divisi, rapat koordinasi, Rapat Ex Officio, Rapat Bagian, rapat umum, Rapat Pengurus Yayasan, dan rapat istimewa yang merupakan agenda evaluasi. Rapat Pimpinan, Rapat *top management*, Sesepuh Pondok Pesantren, sekretaris umum dan bendahara umum untuk membahas kebijakan-kebijakan strategis Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fitroh. Rapat Divisi, Rapat tim 6 : Sesepuh Pondok Pesantren, Dewan Keorganisasian, Dewan Komisi dan para kepala divisi untuk membahas perumusan dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan strategis Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fitroh dan dipimpin oleh Dewan Pengembangan Kelembagaan. Rapat Koordinasi, Rapat umum pengurus struktural pesantren yang terdiri dari *top menegement, middle management dan low management* untuk mengevaluasi jalannya organisasi dan untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul dalam seminggu terakhir. Rapat diadakan setiap hari kamis dan dipimpin oleh Dewan Keorganisasian. Rapat Ex Officio, Rapat mingguan *ex officio* dengan divisinya masing-masing untuk mengevaluasi program setiap bagian. Rapat dipimpin oleh kepala divisi terkait. Rapat Bagian, Rapat mingguan setiap bagian dengan kepala bagian masing-masing untuk merencanakan agenda program. Rapat dipimpin oleh kepala bagian atau kepala sekolah terkait. Rapat umum, Pertemuan semua tenaga pendidik, kependidikan dan supporting Divisi untuk mensosialisasikan kebijakan-kebijakan Sesepuh

Pondok Pesantren atau untuk silaturahmi civitas akademika Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fitroh. Pertemuan diadakan setidaknya setahun sekali atau sesuai kebutuhan. Rapat Pengurus Yayasan, Rapat yang dihadiri oleh seluruh anggota pengurus Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam Darussyifa Al-Fitrat. Diadakan minimal sebulan sekali Rapat Pembina Yayasan, Rapat yang dihadiri oleh seluruh anggota dewan pembina Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam Darussyifa Al-Fitrat. Diadakan minimal setahun dua kali. Rapat Istimewa, Rapat istimewa adalah rapat yang diadakan untuk membahas hal-hal yang sangat penting dan mendesak, atau untuk perubahan pengambilan kebijakan yang bersifat mendesak. Rapat dipimpin oleh Sesepeuh Pondok Pesantren.

## **PENUTUP**

Formulasi strategi Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh di dasarkan pada hasil analisis SWOT. Yang kemudian dituangkan dalam keputusan strategi-strategi yang menjadi nilai jual inti pondok pesantren. Keputusan yang di ambil oleh tim perumus adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*), dengan memaksimalkan kekuatan internal dan mengambil peluang eksternal Pondok Pesantren, yang di tuangkan dalam strategi utama berupa pertumbuhan terkonsentrasi (*concentrated growth*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Hal mendasar utama adalah perubahan visi sebagai acuan untuk jangka panjang 5 (lima) tahun kedepan. Adapun visi dari Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh adalah sebagai pusat pendidikan berbasis keterpaduan pada pondok pesantren salafiyah ahlus-sunnah wal jama'ah yang mengacu pada nilai ukhawah islamiyah dan ukhawah watoniyah menuju insan khoerunnass anfaaum linnas dan berakhlakul karimah.

Mengenai implementasi strategi, pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh ditemukan berjalan dengan baik dan efektif, hal ini dilihat dengan adanya perubahan struktur lama menuju perubahan baru dengan penerapan struktural kepesantrenan "model divisi". Hal lain yang mendukung implementasi strategi untuk menyiapkan kader da'i berkualitas adalah adanya kegiatan harian-mingguan pembelajaran yang terjadwal dan berjalan dengan baik. Namun, kegiatan muhadhoroh yang dilakukan setiap minggu dengan jumlah santri yang sangat banyak ini memungkinkan kegiatan pelatihan dakwah oral tidak berjalan secara merata karena keterbatasan waktu pelaksanaan.

Adapun mengenai kepemimpinan pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh terpilih secara demokratis di atas landasan kebersamaan dan semangat kuat dalam mewujudkan cita-cita bersama. Namun, dalam beberapa hal kepemimpinan Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh tetap saja berdasar pada sentralisasi kyai sebagai sesepeuh penuh kharismatik, hal ini sesuai dengan tradisi pesantren salafiyah pada umumnya. Budaya yang ada pada Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa Al-Fithroh tertuang pada nilai-nilai bersama, diantaranya ikrar santri dan pendidik, dan panca jiwa pondok yaitu:

1).Pembinaan, 2).Pengayoman, 3).Pengasuhan, 4).Pengajaran dan, 5).Pengawasan. serta motto pondok pesantren, yaitu: Satu dalam aqidah, Berjamaah dalam Ibadah dan, Toleransi dalam khilafiyah.

Evaluasi dan pengendalian strategi di Pondok Pesantren Terpadu Darussyifa al-Fithroh sangat efektif. Yang didasarkan pada pengamatan strategis (*strategic surveillance*) dan pengendalian strategi (*premise control*) terus menerus oleh sesepuh dan seluruh karyawan. Dengan agenda dan jenis rapat yang berbeda. Yaitu: rapat pimpinan, rapat divisi, rapat koordinasi, Rapat Ex Officio, Rapat Bagian, rapat umum, Rapat Pengurus Yayasan, dan rapat istimewa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A. (Penyunt.). (1985). *Dakwah islam dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: PLP2M.
- Arifin, H. (1977). *Psikologi Dakwah; Suatu Pengantar Studi*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Brata, Y. R. (2012). *Transformasi Fungsi Pesantren*. Ciamis: Galuh Nurani.
- Daryanto dan Abdullah. (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakakarya.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup* (8 ed.). Jakarta: LP3S.
- Djamaludin dan Abdullah Aly,. (1998). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Enjang A.S dan Aliyudin. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Dakwah*. Bandung: Widya padjadjaran.
- , Hajir Tojiri. (2009). *Etika Dakwah; Panduan Para Juru Dakwah*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Finoza, L. (1993). *KOMPOSISI BAHASA INDONESIA*. Jakarta: Diksi Insan Mulia.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2006). *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian dan Masalah* (5 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis* (II ed.). (J. Agung, Penerj.) Yogyakarta: Andi.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr,. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (12 Jil. 1 ed.). (N. P. Sari, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Kayo, R. K. (2007). *Manajemen Dakwah; dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Kontemporer*. Jakarta: Amzah.
- Kusnawan, A. (2004). *Ilmu Dakwah; Kajian Berbagai Aspek*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Mahfudh, S. (2012). *Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LKiS .
- Murodi Hasanudin, Muhamad Zen, Sudirman Tebba, Cecep Castrawijaya, H Mulkanasir. (2013). *Manajemen Dakwah: Academic Journal for People Development. Dakwah Berbasis Hizbiyah*.

- Rahim, H. (2001). *Arab Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Rahman, I. T. (2008). *Aplikasi Manajemen Strategis Organisasi pada Pimpinan Cabang Pemuda Persatuan Islam Babakan Ciparay dalam upaya Meningkatkan Kualitas Dakwah*. Bandung: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN SGD Bandung.
- Rangkuti, F. (1999). *ANALISIS SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- RS, Samsyuddin. (2013). *Sejarah Dakwah; dari Era Rosulullah sampai Era Dakwah di Indonesia*. Bandung: Insan Komunika.
- Sadiyah, D. (2014). *Metode Penelitian Dakwah*. Bandung: CV Mimbar Pustaka.
- Setiawan, A. I. (2011). Pengelolaan dan Pengorganisasian Dakwah. *Manajemen Dakwah; Academic Journal for People Development*, 36-50.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: PT Gelora Aksara Pratama.
- Turmudzi, H. T. (Penyunt.). (2007). *ISLAM Ahlussunnah Waljama'ah di Indonesia* (II ed.). Jakarta: Pustaka Ma'arif NU.
- <http://digilib.unila.ac.id/11097/3/Bab%202.pdf>. Diunduh pada tanggal 14 Juli 2016. Pukul 21:36 WIB.