



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan nonformal, keberadaan pondok pesantren (pontren) menjadi pilar utama menjaga moral dan peradaban bangsa serta warga negaranya.² Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran ilmu agama Islam. Lazimnya, pendidikan dan pengajaran di pesantren dilaksanakan secara nonklasikal. Pembelajaran tersebut secara lazim menggunakan sistem *halaqah*, yakni seorang kiai berada di depan atau di tengah lingkaran para santri sehingga kiai menjadi salah satu figur sentral. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dhofier, terdapat lima unsur pembentuk pondok pesantren, yaitu kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning. Dalam hal ini, kiai merepresentasikan sebagai pemilik, pengelola, pengajar, dan juga sebagai pemimpin pada acara-acara keagamaan; masjid sebagai tempat pembelajaran; kitab kuning sebagai bahan pembelajaran; santri sebagai orang yang belajar atau objek pembelajaran; sedangkan asrama berfungsi rumah mukim santri.³

Pesantren merupakan dimensi kependidikan yang mempunyai unsur-unsur penunjang khas sebagaimana bersifat *hardware* dan *software*. Unsur yang bersifat *hardware* adalah kiai, pondok, masjid, ruang belajar, dan kitab-kitab, sedangkan elemen yang bersifat *software* adalah sistem pendidikan dan pengajaran, metode pendidikan dan pengajaran, strategi dan taktik mengajar, sistem

² Agus Eko Sujianto, Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Penyuluhan Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi Pondok Pesantren, *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 6(2), 2012, 326.

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1983), 41.

evaluasi dan perangkat nilai-nilai penunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Perangkat *software* tersebut ditinjau dari segi dimensional sangat berbeda dengan lembaga pendidikan sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa pesantren sebagai kompleksitas sarana pendidikan merupakan fenomena yang tidak lebih rendah, baik efektivitasnya maupun efisiensinya dibandingkan dengan sekolah.⁴

Ali Anwar, dalam kajiannya, membagi pesantren ke dalam dua tipologi, yakni pesantren salaf dan khalaf. Pesantren salaf merupakan lembaga pesantren yang memiliki seluruh unsur pembentuk pesantren sebagaimana yang dijelaskan Dhofier di atas, yakni adanya kiai selaku pengasuhnya, masjid atau langgar sebagai lokasi kegiatan pengajaran, asrama sebagai tempat mukim santri, kitab kuning sebagai kajiannya, santri sebagai siswanya, serta kegiatan belajar mengajar diselenggarakan dengan metode *bandongan*, *sorogan*, dan klasikal. Sementara itu, pesantren khalaf adalah pesantren yang telah mengkolaborasikan antara pendidikan formal dan nonformal karena mengikuti perkembangan zaman.⁵

Menurut Manfred Ziemek, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fiddin*) dengan menekankan moral agama Islam sebagai pedoman hidup sehari-hari, baik dalam hidup beragama, bermasyarakat dan bernegara.

Secara etimologi, istilah pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan pe- dan akhiran -an berarti tempat tinggal para santri. Kata “santri” juga merupakan penggabungan antara suku kata sant (manusia baik) dan tra (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik.⁶

⁴ Imron Arifin. *Kepemimpinan kyai: studi kasus pondok pesantren tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), 154.

⁵ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2007), 27

⁶ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B. Soendjojo (Jakarta: P3M, 1986)

Paradigma baru pesantren dengan konsep khalaf mengindikasikan peningkatan animo masyarakat. Perpaduan kurikulum yang ditawarkan pesantren terpadu menjadi angin segar bagi para wali murid sekaligus wali santri yang menginginkan pendidikan terbaik untuk anaknya. Di satu sisi ingin mendapatkan layanan pendidikan umum secara berkualitas dan di sisi lain juga menguasai ilmu-ilmu agama.

Empat hal yang harus diperhatikan dalam gerak pendidikan yaitu: pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*), pembaharuan dan pengembangan (*development*) dan berkelanjutan dan ketahanan (*sustainable*).⁷ Zaman terus mengalami perubahan yang memberikan dampak pada hampir semua sendi kehidupan termasuk dunia pendidikan pesantren.

Perubahan yang terjadi di pesantren didasarkan pada prinsip *continuity and change*. Pesantren akan terus melakukan perubahan, adaptasi, adopsi dan inovasi bahkan memunculkan hal-hal yang baru dengan tetap mempertahankan hal lama yang baik dan bermanfaat.

Pengembangan manajemen pondok pesantren merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren. Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren dapat terpantau. Tak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal, pendidikan pesantren juga membutuhkan manajemen untuk mengembangkan atau memajukan sebuah pesantren. Baik itu manajemen dari mulai kurikulum, personalia, keuangan agar pesantren lebih mampu dalam menghadapi berbagai tantangan dari waktu-waktu.⁸

Manajemen pondok pesantren menekankan perlunya memandang organisasi atau lembaga pendidikan secara holistik untuk mencapai sinergi lintas fungsional. Perspektif holistik yang

⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)* (Jakarta: Erlangga, 2007), 47

⁸ Nur Rohmah Hayati, *Manajemen Pesantren dalam Menghadapi Dunia Global*. *Tarbawi*, 1(2), 97- 106.

ditawarkan menjadikannya alat yang andal dalam mengimplementasikan manajemen strategis lembaga pendidikan. Manajemen strategis, sejatinya, adalah upaya untuk mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Pondok pesantren melaksanakan manajemen strategis untuk mengkomunikasikan visi, misi dan strategi organisasi seraya menginspirasi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi di tengah permasalahan fundamental yang dihadapi oleh banyak lembaga pendidikan.

Sejalan menurut Robert Kaplan dan David Norton menerjemahkan misi dan strategi pendidikan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*finance*) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada masyarakat. Perspektif pelanggan (*customer/masyarakat*) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberdayakan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi penilaian kinerja. Perspektif proses bisnis internal (inovasi dan proses layanan) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan hasil sesuai dengan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (peningkatan kualitas dan kompetensi serta kepuasan pelanggan) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat meningkatkan dan menciptakan nilai.⁹

Pada masa sekarang ini, kajian mengenai manajemen pesantren sangat diperlukan untuk mendapatkan dan mengungkapkan hasil pengukuran efektivitas manajemen pesantren dengan pendekatan manajemen untuk mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat khususnya Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar, keduanya memiliki persamaan dan perbedaan serta keunikan masing-masing.

⁹ David P. Norton and Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 71.

Lembaga inovatif dapat memanfaatkan sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, yang memberikan manfaat seperti memperjelas visi, mengkomunikasikan tujuan, dan meningkatkan pembelajaran strategis.¹⁰ Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan tenaga pendidik/tenaga kependidikan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi pondok pesantren.¹¹ Sebagai suatu proses, manajemen strategis terdiri dari langkah-langkah yang melibatkan banyak personel dalam perusahaan, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan.

Manajemen pondok pesantren memungkinkan mendapatkan umpan balik strategi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan melalui misi.¹² Manajemen pondok pesantren bukan sekedar pengukuran untuk mencapai tujuan jangka pendek, namun dipandang sebagai sistem manajemen strategis. Dalam manajemen strategis, proses manajemen dilaksanakan oleh semua manajer dan karyawan. Perumusan dan pengimplementasian strategi memerlukan kontribusi dari seluruh manajer, *ustadz/ustadzah* dan pengurus.

Pondok Pesantren Anharul Ulum berlokasi di pelosok pedesaan di Dusun Soko Desa Plumpungrejo Kecamatan Kademangan Kabupaten Blitar. Berada di tengah pemukiman penduduk yang secara sumber daya manusia bisa dikatakan kurang berpendidikan khususnya agama. Hal ini yang menjadi motivasi yang kuat dari sang kiai untuk meningkatkan derajat masyarakat dengan mendirikan pondok pesantren. Pondok Pesantren Anharul Ulum berdiri pada tahun 1997 dengan konsep awalnya *salafiyah*. Jumlah santri saat itu berjumlah 7 anak. Pada tahun 2013 berinovasi mendirikan SMP

¹⁰ *Ibid.*, 7

¹¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014), 35

¹² Norton dan Kaplan, *The Balanced Scorecard.*, 237

dengan jumlah santri 33 anak. Hal ini menunjukkan mulai ada peningkatan yang cukup signifikan. Pada Tahun 2016 mendirikan SMK tampak makin menaikkan minat masyarakat. Seluruh alumni SMP 100% masuk SMK. Kondisi sumber dana pondok pesantren berasal dari *syahriyah* wali santri, usaha pangkalan gas, air suling, dana pribadi Kiai dan lain-lain.¹³ Jumlah santri saat ini sudah mencapai 600 santriwan/wati. Visi yang diusung adalah penguatan karakter dan penguasaan kitab kuning.

Perkembangan pondok pesantren Anharul Ulum menunjukkan fenomena peningkatan grafik secara signifikan. Keberhasilan dalam mengelola pondok pesantren terus memacu pihak pengelola untuk memperluas layanan pendidikan. Setelah berhasil membuka satuan Pendidikan jenjang SMP dan SMK, pihak pengelola mendirikan perguruan tinggi Universitas Madani (UMINA). Pendaftaran mahasiswa baru dimulai pada tahun ajaran 2024/2025.

Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat merupakan salah satu pondok yang saat ini menjadi salah satu yang favorit di wilayah Kota Blitar. Berlokasi di dusun Dawuhan Kelurahan Kauman Kecamatan Kepanjenkidul kota Blitar. Pada era 2013 ke bawah pondok pesantren ini dulu bercorak *salaflayah* murni dengan santri hanya berkisar antara 50 anak, dan cenderung ada penurunan dari tahun ke tahun. Fenomena ini direspon pihak pondok berinovasi dengan meningkatkan layanan Pendidikan melalui pendirian lembaga formal SMP dan SMA khusus putri. Seiring berjalannya waktu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2014 mendapatkan siswa 23 santri terus meningkat hingga pada tahun 2022 mendapatkan santri 196 santri, jumlah keseluruhan santri saat ini mencapai lebih dari 600 santri. Untuk bisa mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat harus melalui seleksi terlebih dahulu. Lembaga ini terkenal dengan program menghafal Al-Qur'an. Pondok pesantren berdiri untuk memberi solusi bagi generasi yang berpotensi untuk menghafal Al-Qur'an dengan memaksimalkan waktu mereka. Sumber dana yang

¹³Observasi pada tanggal 21 November 2022

ada di pondok pesantren yaitu dari SPP wali santri, dan usaha pondok pesantren yaitu koperasi, dana sumbangan pembangunan dari wali santri serta dana pribadi Kiai.¹⁴

Saat ini untuk bisa mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat harus melalui seleksi terlebih dahulu dikarenakan kapasitas fasilitas asrama, ruang belajar masih terbatas. Berikutnya hasil wawancara di Pondok pesantren Bustanul Mutaallimat berada di daerah perkotaan yang berdiri diantara pondok pesantren di sekitarnya. Beberapa pondok pesantren tersebut juga memiliki lembaga formal dengan ciri yang lain. Ada yang formalnya Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Kejuruan. Oleh karena itu sangat kompetitif sekali sehingga Bustanul Mutaallimat tampil dengan format yang berbeda sebagai distingsinya. Jika pondok pesantren lain menerima santri putra dan putri, maka Bustanul Mutaallimat hanya mengkhususkan yang putri.

Perkembangan pondok pesantren Bustanul Mutaallimat juga terus menunjukkan peningkatan yang tidak kalah dari lembaga pesantren di sekitarnya. Mekanisme rekrutmen santri yang cukup ketat tidak mengurangi minat masyarakat, justru antusias calon santri baru semakin meningkat. Branding pesantren yang hanya fokus pada pembelajaran santri putri mendorong pengelola untuk mengakomodir kebutuhan masyarakat. Para calon santri putra dibuatkan pesantren Dzikrul Qur'an yang dilengkapi fasilitas Pendidikan formal SMP dan MA. Lembaga ini berada dibawah Yayasan Dzikrul Qur'an, namun Sejarah berdirinya tidak terlepas dari Yayasan yang menaungi pesantren Bustanul Mutaallimat. Kedua lembaga berada dalam satu Lokasi dan dikelola oleh Sebagian anggota keluarga yang sama.

Persamaan kedua lembaga tersebut memiliki manajemen yang baik hal ini dibuktikan dengan kemajuan yang dimiliki kedua Pondok Pesantren yang memiliki lembaga pendidikan non formal dan formal dari tingkat SMP hingga SMA/SMK, memiliki tatanan administrasi, keuangan, program kegiatan serta pelayanan yang

¹⁴ Observasi pada 3 Desember 2022

cukup baik dan terorganisir. Serta ditunjang dengan dokumen-dokumen yang menunjang proses manajemen pesantren. Kedua pondok pesantren ini memiliki sistem manajemen yang meliputi kurikulum, kesarifan, keuangan, administrasi yang dikelola dengan baik oleh pihak-pihak yang diberikan tugas, sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat.

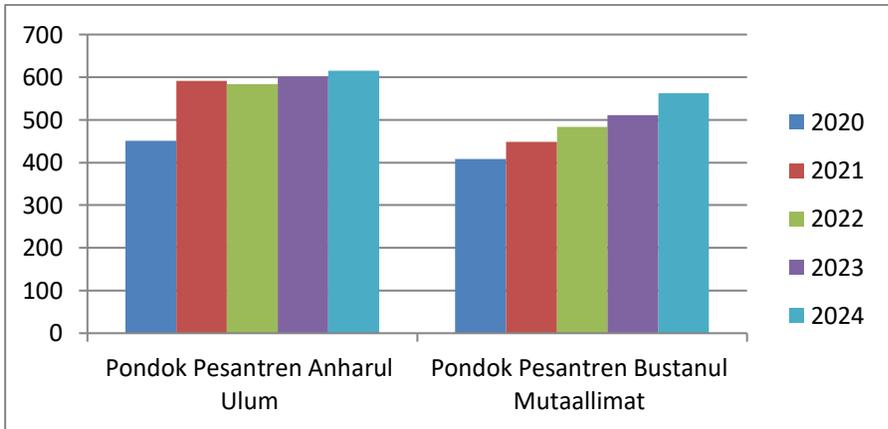
Keunikan lokasi di Pondok Pesantren ini dibandingkan pesantren yang lain yakni menemukan hal-hal penting terkait manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat yaitu perumusan visi, manajemen komunikasi, penetapan target, dan umpan balik dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar. Kedua lembaga memiliki visi yang berbeda sehingga misi dan strateginya pun berbeda namun memiliki kesamaan dalam progress peningkatan minat masyarakat.

Kedua pondok mendirikan lembaga pendidikan Formal sekolah bukan madrasah di PP. Anharul Ulum tersedia SMP dan SMA dibawah naungan dinas pendidikan dan cabang dinas pendidikan. PP Bustanul Mutaalilimat tersedia SMP dan SMA juga di bawah naungan dinas pendidikan dan cabang dinas pendidikan. Sedangkan perbedaan PP. Anharul Ulum program berbasis karakter, kitab kuning dan ekstra kurikuler. Sedangkan PP Bustanul Mutaallimat berbasis *tahfidz* , pondok sehat. Keuntungan Pondok berada dibawah naungan kementerian Agama, sedangkan sekolah berada di bawah Dinas Pendidikan, hal ini menguntungkan karena mempunyai 2 rumah yang menaungi. Secara fasilitas akan memungkinkan memiliki dukungan dari dua instansi. Secara kurikulum lebih mudah mengkolaborasi dan berinovasi.

Kiai diyakini sebagian masyarakat sebagai sosok yang memiliki kelebihan dekat dengan Allah karena kesalehannya. Kepribadiannya yang unggul dalam sisi religiusitasnya dipandang memiliki *karomah*

sehingga doa yang dipanjatkan mudah dikabulkan.¹⁵ Pengasuh Pondok Pesantren Anharul Ulum memiliki kemampuan untuk membantu masyarakat yang ingin didoakan dengan berbagai maksud dan tujuan, seperti ingin disembuhkan dari sakit, lancar pekerjaan, dan lain-lain. Hal ini menjadikannya cukup dengan masyarakat dan disegani. Kyai muda kharismatik namun cenderung membaur dengan masyarakat tanpa jarak. Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan juga kharismatik dengan ketokohnya sebagai perintis program *tahsin* bacaan al qur'an ala *thoriqoti*. Menjadi salah satu daya tarik minat masyarakat sehingga dari tahun-ketahun selalu meningkat. Berikut daya tarik masyarakat dapat dilihat dari perkembangan santri dari tahun ke tahun:

Grafik 1. 1 Perkembangan santri dari tahun ke tahun



Sumber Data: Dokumentasi, 2024

Grafik di atas menunjukkan bahwa kedua pondok pesantren tersebut telah menjadi daya tarik bagi masyarakat, yang ditunjukkan oleh peningkatan jumlah santri dari tahun ke tahun. Pondok Pesantren Anharul Ulum jumlah santrinya mengalami kenaikan yaitu pada tahun 2020 santri yang masuk sebanyak 451, pada tahun 2021 santri yang masuk sebanyak 292, pada tahun 2022

¹⁵ Mohammad Latif Fauzi, "Tradisional Islam in Javanese Society the Roles of Kyai and Pesantren in Preserving Islamic Traditional and Negotiating Modernity", *Journal of Indonesian Islam*, Vol.6, No 1, 2012.

santri yang masuk sebanyak 584, pada tahun 2023 santri yang masuk sebanyak 601 dan pada tahun 2024 santri yang masuk sebanyak 615. Sedangkan untuk Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan santri yang masuk pada tahun 2020 sebanyak 408, pada tahun 2021 santri yang masuk sebanyak 449, pada tahun 2022 santri yang masuk sebanyak 483, pada tahun 2023 santri yang masuk sebanyak 511 dan pada tahun 2024 santri yang masuk sebanyak 563. Kedua pondok pesantren, Anharul Ulum dan Bustanul Mutaallimat Dawuhan, mengalami peningkatan jumlah santri dari tahun ke tahun, namun jumlah santri di Pondok Pesantren Anharul Ulum lebih banyak. Hal ini disebabkan oleh kebijakan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan yang membatasi jumlah santri untuk memaksimalkan program *tahfidz* dan karena keterbatasan fasilitas, sehingga mereka lebih fokus pada kualitas daripada kuantitas dalam penerimaan santrinya.

Pondok pesantren dalam merumuskan visi misi lembaga melibatkan pimpinan, pengurus yayasan, pakar pendidikan dan pihak luar pondok pesantren. Melalui pertemuan rapat dan forum musyawarah dimanfaatkan untuk mengidentifikasi masalah sekaligus mencari solusinya, merumuskan program dan rencana pengembangan lembaga untuk menarik minat masyarakat. Hal ini sesuai teori Kaplan dan Norton yang dilakukan dengan menuliskan dan menerjemahkan visi dan strategi yang prosesnya dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik.¹⁶

Mengkomunikasikan program pondok pesantren dengan memanfaatkan *event* besar maupun kecil saat mengundang massa yang terdiri dari wali santri, para tokoh agama, tokoh masyarakat, pemerintah, dan masyarakat luas, hal ini sesuai menurut Kaplan dan Norton strategi dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi

¹⁶ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 9-13.

informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.¹⁷ Pengkomunikasian yang baik merupakan salah satu strategi kepala pesantren dalam mempengaruhi dan memanfaatkan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Komunikasi dapat dikatakan sebagai salah satu kunci keberhasilan sebuah kepemimpinan dalam organisasi atau lembaga.

Penetapan target dalam meningkatkan minat masyarakat dengan pengembangan lembaga informal dilengkapi fasilitas pendidikan formal dengan seleksi santri yang ketat, program pondok pesantren dan jurusan sekolah sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagaimana dengan teori Usman bahwa pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kebutuhan sosial (*Social Demand Approach*). Usman menyebutkan bahwa pendekatan ini didasarkan atas keperluan masyarakat saat ini.¹⁸ Pendekatan ini *social demand approach* menjadi model pengembangan visi yang efektif bagi pesantren dengan sumber daya manusia yang tidak banyak.

Umpan balik dalam meningkatkan minat masyarakat mengoptimalkan forum komunikasi dengan wali santri saat sambutan ataupun acara besar; wali santri dan calon santri dimintai saran dan masukan untuk perbaikan pengembangan pondok. Diantaranya kemunculan ide pendirian Perguruan Tinggi di Pesantren Anharul Ulum dan pendirian Yayasan baru Dzikrul Qur'an. Salah satu alasan dalam mendirikan lembaga Pendidikan Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) khusus santri Putera adalah menjawab permintaan, harapan, saran, dan masukan dari para wali santri. Karena selama ini wali santri yang sudah merasa cocok dengan pola kurikulum pesantren tidak bisa memasukkan anaknya karena pesantren Bustanul Mutaallimat hanya diperuntukkan khusus santri putri. Hasil ini sesuai teori

¹⁷Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*., 11.

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ed. Fatma Yustianti, Ketiga (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). 66

Kaplan dan Norton bahwa meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis dilakukan dengan memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan atau lembaga pendidikan pada tingkat eksekutif.¹⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Faris manajemen pondok pesantren dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen yang diawali dari kegiatan awal tahun menjadi kegiatan akhir tahun yaitu kegiatan rapat kerja guru yang didalamnya semua elemen yang ada dari guru fungsionaris, satpam, tukang sapu dan seterusnya terlibat.²⁰ Berikutnya penelitian oleh Alfaiz kegiatan manajemen pondok pesantren dilakukan dengan penyusunan rencana program kerja disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan pondok pesantren yang jelas dan terarah; pengurus dan pemangku kepentingan dilibatkan dalam mendukung program lembaga. Konsep implementasi manajemen kurikulum pesantren bertujuan pada implementasi kurikulum yang direncanakan, yaitu implementasi dari hasil perencanaan kurikulum pesantren.²¹ Adapun penelitian Lale Yaqutunnafisa, manajemen pondok pesantren dimulai dengan melakukan *planning, organizing, actuating* dan *controlling* untuk mengetahui dan meluruskan kegiatan atau program sesuai dengan rencana yang sudah sepakati dan tujuan yang ingin dicapai bersama. Penelitian oleh Al Rosid dan Akyas Abdul Aziz bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga pesantren melakukan penerapan 4 fungsi yaitu a) perencanaan b) pengorganisasian c) pelaksanaan (d) evaluasi.²²

¹⁹ Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard.*, 13.

²⁰ Mokhammad Syaiful Faris, Manajemen Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Santri di Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam* Vol. 3, No. 1, Tahun 2025, 52-67.

²¹ Baraz Yoechua Alfaiz. Manajemen Dan Pengembangan Pondok Pesantren, *AT-TAZAKKI*: Vol. 7 No. 2 2023, 192-203.

²² Moh. Harun Al Rasyid, Akyas Abdul Aziz. Manajemen Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Kualitas Santri Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPK)* Vol. 4, No. 2, 2022, 178-193.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis mendalam tentang manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat, penelitian ini fokus pada manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat, dengan menggunakan teori terkait manajemen dari Kaplan dan Norton, serta pendekatan kebutuhan sosial (*social demand approach*) oleh Usman. Penelitian ini menyoroti pentingnya pondok pesantren melibatkan berbagai pihak dalam merumuskan visi dan misi, serta mengkomunikasikan program-programnya kepada masyarakat luas. Pentingnya umpan balik dan pembelajaran strategis dalam meningkatkan minat masyarakat, dengan mengoptimalkan forum komunikasi dengan wali santri dan calon santri. Penelitian ini memberikan contoh konkret bagaimana pondok pesantren menjawab permintaan dan harapan masyarakat dengan mendirikan lembaga pendidikan baru, seperti Perguruan Tinggi dan Yayasan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada teori manajemen pendidikan dan pengembangan lembaga pendidikan, serta memberikan wawasan praktis bagi pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya dalam meningkatkan minat masyarakat.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren dalam meningkatkan Minat Masyarakat (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar)”.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Setelah peneliti melakukan penjajakan lapangan, peneliti menemukan hal-hal penting terkait manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat yaitu perumusan visi, manajemen komunikasi, penetapan target, dan umpan balik dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar. Hal tersebut yang ditetapkan menjadi fokus penelitian. Berdasarkan fokus penelitian tersebut dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan visi dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar?
2. Bagaimana manajemen komunikasi dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar?
3. Bagaimana penetapan target dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar?
4. Bagaimana umpan balik dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan perumusan visi dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar
2. Untuk menjelaskan manajemen komunikasi dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar.
3. Untuk menjelaskan penetapan target dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar.

4. Untuk menjelaskan umpan balik dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren Anharul Ulum Soko Plumpungrejo Kademangan Blitar dan Pondok Pesantren Bustanul Mutaallimat Dawuhan Kauman Kepanjenkidul Kota Blitar.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis.

1. Kegunaan secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membangun konsep teori tentang manajemen pondok pesantren serta bisa memperkuat dan menyumbangkan bahan bangun teoritis dalam mengimplementasikan manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat menjadi fokus penelitian ini merupakan suatu hal yang menarik untuk mendukung teori. Dalam kerangka ini, kegunaan teoritis penelitian ini adalah penguatan pada dimensi keilmuan manajemen, khususnya manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat pada lembaga pendidikan Islam.

2. Kegunaan secara praktis

a. Bagi Pengasuh Pondok Pesantren

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merumuskan berbagai kebijakan pada lembaga pendidikan. Kebijakan yang diambil berdasarkan hasil manajemen pondok pesantren akan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat.

b. Bagi Pengurus Pondok Pesantren

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan mengenai pemberian layanan yang baik pada santri, sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat.

c. Bagi Ustadz/Ustadzah

Penelitian ini hendaknya dapat memberikan sumbangan pengetahuan untuk dipraktekkan bagi pengembang ilmu yang terkait dengan manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan minat masyarakat di Pondok Pesantren.

d. Bagi Wali Santri

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi wali santri atau masyarakat dalam memilih pesantren yang baik untuk calon santri.

e. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini bagi pemerintah dapat dijadikan wawasan dalam pengambilan kebijakan untuk pondok pesantren, karena akreditasi merupakan salah satu langkah rekognisi terhadap lembaga dan lulusan pondok pesantren. Kementerian Agama merasa perlu melakukan akreditasi pesantren. Hal ini sangat penting dalam pengembangan kapasitas pesantren guna memberikan peran dan kontribusi yang lebih maksimal dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.

f. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan (pemikiran) untuk mengkaji lebih dalam dan mengembangkan penelitian dengan topik dan fokus penelitian yang lain, sehingga memperkaya temuan penelitian ini.

E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

- a. Manajemen adalah serangkaian tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan terhadap upaya-upaya para individu yang terdapat didalam sebuah organisasi dan pemanfaatan sumber

daya organisasi yang lain dengan maksud untuk meraih sebuah tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.²³

- a. Pondok Pesantren adalah tempat belajar santri kepada kyai. Kiai merupakan orang yang mendidik dan mengajar para santri putra dan putri. Santri adalah orang yang memperoleh ilmu dari kyai dan mondok di pondok pesantren.²⁴ Di dalam pondok pesantren, terdapat interaksi pendidikan (*education interaction*) antara kyai dengan para santrinya dalam proses pembelajaran. Pembelajaran dengan para santri ini berada di masjid atau di halaman asrama (pondok) sesuai dengan kurikulum yang ada.
- b. Manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.²⁵
- c. Visi adalah pernyataan yang ditulis saat ini, yang dapat menjangkau ke masa depan.²⁶ Visi harus dapat memberikan kepekaan yang kuat tentang area fokus suatu lembaga pendidikan.
- d. Manajemen komunikasi dilakukan dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.²⁷ Pengkomunikasian yang baik merupakan salah satu strategi kepala pesantren dalam

²³Nur Rohmah Hayati, Manajemen Pesantren dalam Menghadapi Dunia Global', *Tarbawi*, 1 No.

2 (2015), 103.

²⁴Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa ini*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 24.

²⁵ Imam Saerozi, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2023), 41.

²⁶ Akdon, *Strategic Management for educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 95

²⁷Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard..*, 11.

- mempengaruhi dan memanfaatkan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya.
- e. Target adalah kelompok yang dipilih oleh perusahaan untuk dijadikan sebagai pelanggan sebagai hasil dari segmentasi dan penargetan.²⁸
 - f. Umpun balik dilakukan dengan memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan atau lembaga pendidikan pada tingkat eksekutif.²⁹
 - g. Minat adalah suatu perangkat mental yang terdiri dari suatu campuran dari perasaan, harapan, pendirian, prasangka, rasa takut atau kecenderungan lain yang mengarahkan individu kepada suatu pilihan tertentu.³⁰ Masyarakat adalah golongan besar atau kecil dari beberapa manusia yang dengan atau sendirinya bertalian secara golongan dan memiliki pengaruh kebatinan satu dengan yang lainnya.³¹

2. Secara Operasional

- a. Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan melalui langkah-langkah tertentu untuk mencapai suatu tujuan organisasi/lembaga.
- b. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam, yang menampilkan ciri khas dengan pola pengasuhan dalam asrama. Asrama menjadi tinggal bersama dan belajar para santri di bawah bimbingan seorang atau lebih dari seorang guru yang dikenal dengan sebutan seorang Kiai.
- c. Manajemen pondok pesantren adalah proses tata kelola yang dilakukan oleh kiai, pengasuh dan pengurus dalam mewujudkan tujuan lembaga pondok pesantren.

²⁸ Solomon, Michael R. Dan Elnora W. Stuart. *Marketing : Real People, Real. Choices.* (New Jersey: Prentice Hall. 2002), 56.

²⁹ Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard.*, 13.

³⁰ Andi Mappiare, *Psikologi Remaja*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2003), 62

³¹ Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 89.

- d. Visi merupakan gambaran atau impian tentang masa depan yang ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi yang baik memiliki beberapa ciri, yaitu: jelas dan spesifik, inspiratif dan motivatif, berorientasi pada masa depan, dapat diukur, realistis, berbasis nilai dan misi, serta fleksibel dan adaptif. Dengan memiliki visi yang baik, organisasi dapat membimbing diri menuju tujuan yang diinginkan dan mencapai kesuksesan.
- e. Target adalah kelompok/sasaran yang dipilih untuk dijadikan sebagai penerima manfaat/konsumen/pelanggan sebagai hasil dari penilaian dan pemetaan objek. Target dapat membantu mengukur keberhasilan, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengoptimalkan kinerja organisasi atau individu.
- f. Manajemen komunikasi merupakan proses pengelolaan dalam penyampaian informasi kepada pihak lain sebagai sasaran/target agar efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi. Indikator manajemen komunikasi yang efektif meliputi: pesan yang jelas, saluran komunikasi yang tepat, umpan balik yang efektif, serta keterampilan komunikasi yang baik. Proses manajemen komunikasi melibatkan analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi atau individu. Dengan demikian, manajemen komunikasi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama.
- g. Umpan balik adalah tanggapan ataupun respon yang diberikan terhadap suatu kinerja, perilaku maupun layanan. Respon dapat berupa saran, masukan dan juga kritikan. Indikator umpan balik yang efektif meliputi keterbukaan, kespesifikan, ketepatan waktu, sifat konstruktif, dan objektivitas. Umpan balik dapat membantu meningkatkan kinerja, perilaku, atau layanan secara maksimal.

- h. Minat masyarakat adalah kecenderungan dan ketertarikan hati seseorang/kelompok secara sukarela karena sesuatu hal yang dapat menimbulkan simpati dan rasa ingin memiliki. Indikator minat dapat dilihat dari beberapa tanda, seperti perhatian yang tinggi, ketertarikan yang kuat, pengorbanan waktu dan energi, rasa ingin tahu yang besar, serta keterlibatan aktif dalam aktivitas atau topik tertentu. Indikator-indikator ini dapat membantu mengidentifikasi dan memahami minat seseorang dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, karir, atau hobi.