

**MANAJEMEN STRATEGIS
DALAM PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN
PONDOK PESANTREN TEGALSARI PADA MASA PANDEMI COVID-19**



**Oleh: Aqimi Dinana
NIM: 19204090024**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

TESIS

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA**

**YOGYAKARTA
2022**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Aqimi Dinana, S.Pd**

NIM : 19204090024

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 19 Januari 2022

Saya yang menyatakan,



Aqimi Dinana, S.Pd

NIM: 19204090024

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Aqimi Dinana, S.Pd**

NIM : 19204090024

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 19 Januari 2022

Saya yang menyatakan,



Aqimi Dinana, S.Pd

NIM: 19204090024

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN BERHIJAB

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Aqimi Dinana, S.Pd.**
NIM : 19204090024
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga

Dengan ini saya menyatakan tidak akan menuntut (atas photo dengan menggunakan jilbab dalam ijazah Strata II (S2)) saya kepada pihak:

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga

Jika suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut karena penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terimakasih.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 19 Januari 2022

Saya yang menyatakan



Aqimi Dinana, S. Pd.

NIM. 19204090024



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-434/Un.02/DT/PP.00.9/02/2022

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN
PONDOK PESANTREN TEGALSARI PADA MASA PANDEMI COVID-19

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AQIMI DINANA, S.Pd.
Nomor Induk Mahasiswa : 19204090024
Telah diujikan pada : Jumat, 18 Februari 2022
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. H. Karwadi, S.Ag, M.Ag

SIGNED

Valid ID: 62271646c7ec7



Penguji I

Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag

SIGNED

Valid ID: 6226e7a474446



Penguji II

Dr. Aninditya Sri Nugraheni, S.Pd., M.Pd

SIGNED

Valid ID: 6226d6998b992



Yogyakarta, 18 Februari 2022

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.

SIGNED

Valid ID: 62280b731c3ae

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamualaikum warahmatullahi wabaraakaatuh.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN STRATEGI
DALAM PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN
PONDOK PESANTREN TEGALSARI PADA MASA PANDEMI COVID-19**


Yang ditulis oleh:

Nama : Aqimi Dinana
NIM : 19204090024
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN
Sunan Kalijaga Yogyakarta

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

Wassalamualaikum warahmatullahi wabaraakaatuh.

Yogyakarta, 19 Januari 2022
Pembimbing


Dr. H. Karwadi, M.Ag.
NIP. 19710315 199803 1 004

ABSTRAK

Aqimi Dinana, 2022. Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19. Tesis Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pembimbing: Dr. H. Karwadi, S.Ag, M.Ag.

Pembatasan sosial yang mempengaruhi berbagai macam aspek kehidupan telah mendorong Pondok Pesantren Tegalsari untuk mampu bertahan dan tetap menjalankan proses pembelajaran pondok pesantren. Pembelajaran kitab yang merupakan pembelajaran pokok di Pondok Pesantren Tegalsari mengalami pergeseran metode pelaksanaannya. Hal ini terjadi sebagai bentuk pengembangan pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19. Pondok Pesantren Tegalsari menjalankan tahapan manajemen strategis dalam pelaksanaan pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19.

Tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui implementasi manajemen strategis yang diajalkan dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19; (2) Untuk mengetahui konsep ideal manajemen strategis dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan penelitian fenomenologis. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi (*participant observation*), wawancara (*in depth interview*), dan dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, dan pengecekan keabsahan data melalui triangulasi sumber kemudian penarikan kesimpulan.

Berdasarkan pada hasil penelitian dengan judul Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19 ditemukan bahwa: (1) Pondok Pesantren Tegalsari telah mengimplementasikan manajemen strategis dalam proses pengembangan pembelajarannya pada masa pandemi covid-19 mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi, hingga evaluasi; (2) Konsep ideal berdasarkan manajemen strategis Hunger dan Wheelen mengharuskan Pondok Pesantren Tegalsari dalam pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 untuk mampu mengidentifikasi ketidakpastian pada setiap analisis internal dan eksternal yang dijalankan, mengidentifikasi pergeseran yang memungkinkan terjadi dalam variabel eksternal dapat dipertimbangkan, menyusun strategis yang mampu menjawab rumusan W-T (strategis yang meminimalkan kelemahan dan menghindari tantangan/ancaman), menyusun anggaran sesuai kebutuhan dalam proses implementasi strategis, membandingkan kinerja yang telah dijalankan dengan standar kinerja yang ingin dicapai pada mulanya.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Pengembangan Pembelajaran, Pondok Pesantren, Covid-19.

ABSTRACT

Aqimi Dinana, 2022. Strategic Management in the Development of Pondok Pesantren Tegalsari Learning During the Covid-19 Pandemic. A Thesis of Islamic Education Management Magister Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teaching Science UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Advisor: Dr. H. Karwadi, S.Ag, M.Ag.

Social restrictions that affect various aspects of life have encouraged Pondok Pesantren Tegalsari to be able to survive and continue to carry out the Islamic boarding school learning process. The learning of the book which is the main learning in Pondok Pesantren Tegalsari has shifted its implementation methods. This happened as a form of learning development in Pondok Pesantren Tegalsari during the covid-19 pandemic. Pondok Pesantren Tegalsari runs the strategic management stage in the implementation of learning development during the covid-19 pandemic.

The purpose of this study, as follows: (1) To find out the implementation of strategy management carried out in the development of Pondok Pesantren Tegalsari learning during the covid-19 pandemic; (2) To know the ideal concept of strategy management in the development of Pondok Pesantren Tegalsari learning during the covid-19 pandemic. This research uses a type of qualitative research using a phenomenological research approach. Data collection is done with observation techniques (participant observation), interview (in depth interview), and documentation. While data analysis uses data reduction techniques, data displays, and data validity checks through source triangulation and then conclusion withdrawal.

Based on the results of research with the title of Strategic Management in the Development of Pondok Pesantren Tegalsari Learning During the Covid-19 Pandemic it was found that: (1) Pondok Pesantren Tegalsari has implemented strategy management in its learning development process during the covid-19 pandemic ranging from environmental observation, strategy formulation, implementation, to evaluation; (2) The ideal concept of strategy management based on Hunger and Wheelen, the development of Learning Pondok Pesantren Tegalsari during the covid-19 pandemic must be able to identify uncertainties in every internal and external analysis carried out, identify possible shifts in external variables can be considered, devise strategies that are able to answer the formulation of W-T (strategies that minimize weaknesses and avoid threats), preparing a budget as needed in the strategy implementation process, comparing the performance that has been carried out with the performance standards to be achieved in the beginning.

Keywords: Strategic Management, Learning Development, Islamic Boarding School, Covid-19.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ
الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Alhamdulillah, Puji syukur peneliti panjatkan hanya kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan karunia dan hidayahnya untuk semua makhluk di muka bumi. Shalawat dan salam selalu peneliti panjatkan kepada junjungan Nabi kita Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman kegelapan atau jahiliyah hingga ke zaman yang terang benderang seperti sekarang ini dengan Al- Qur'an dan Sunnah. Alhamdulillah kata itulah yang selalu peneliti panjatkan untuk mensyukuri penyelesaian tesis ini karena dengan pertolongan Allahlah peneliti bisa menghadapi banyaknya rintangan dan halangan dalam pembuatan tesis ini, sehingga pada akhirnya peneliti mampu menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Dan suksesnya penelitian ini tentunya tidak lepas dari bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Phil Al-Makin, M.A, selaku rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd, selaku Dekan FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Dr. H. Karwadi, M.Ag selaku ketua Program Studi Magister Manajemen

Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan juga sekaligus merupakan pembimbing tesis yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membantu, membimbing, dan mengarahkan peneliti dengan penuh kesungguhan dan kesabaran hingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan selesai.

4. Ibu Dr. Nur Saidah, M.Ag selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah banyak memberikan arahan, masukan, serta bimbingan kepada peneliti selama menempuh pendidikan pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam ini.
5. Ibu Dr. Hj. Na'imah, M.Hum. selaku penasehat akademik yang telah memberikan arahan dan motivasi kepada peneliti.
6. Segenap dosen dan tenaga kependidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan khususnya Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah mendidik, memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti serta telah banyak membantu dan mengarahkan peneliti selama belajar di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
7. Kedua orang tua, terima kasih atas curahan kasih sayang, pengorbanan, dukungan, nasihat dan doa yang tak pernah putus mengiringi di setiap langkah.
8. Kakak dan adek, yang selalu menyuntikkan semangat dan doa kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Suami tercinta yang telah memberikan ruang kepada peneliti untuk bisa terus

berkarya, bermanfaat, serta selalu senantiasa kebersamai dalam segala perjuangan.

10. Pengasuh Pondok Pesantren Tegalsari, pengurus Yayasan Ni'amul Ulum, dewan pengajar serta para santri yang telah memberikan banyak bantuan selama peneliti melakukan penelitian hingga dapat terselesaikan tesis ini.
11. Teman-teman seperjuangan dalam mengenyam pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Terima kasih atas kebersamaan, semoga jalinan silaturahmi tetap terjaga.

Peneliti memohon maaf atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini. Harapan peneliti semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Manajemen Pendidikan Islam kedepannya.

Yogyakarta 18 Januari 2022



Aqimi Dinana

NIM. 19204090024

MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَىٰ شَيْءٍ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

(QS. Ali Imran Ayat 159)¹

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Al-Qur'an Surat Ali Imran [3] ayat 159

PERSEMBAHAN

Tesis ini Peneliti persembahkan kepada Almamaterku Tercinta
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin ini merujuk pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, tertanggal 22 Januari 1988 No:158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	B	Be
ت	Tā'	T	Te
ث	Śā'	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Hā'	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Syīn	Sy	Es dan ye
ص	Şād	Ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dād	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fā'	F	Ef
ق	Qāf	Q	Qi
ك	Kāf	K	Ka
ل	Lām	L	'el
م	Mīm	M	'em
ن	Nūn	N	'en
و	Wawu	W	W
ه	Hā'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Yā	Y	Ya

B. Konsonan Rangkap karena *syaddah* ditulis rangka

متعددين	Ditulis	<i>Muta'addin</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan tulis h

هبة	Ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, salah, dan sebagainya. Kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
----------------	---------	--------------------------

3. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat fathah, kasrah, atau dammah ditulis

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakah al-fitri</i>
------------	---------	-----------------------

D. Vokal Pendek

اَ	Ditulis	A
اِ	Ditulis	I
اُ	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif جاهلية	Ditulis Ditulis	A <i>Jahiliyah</i>
2.	Fathah + ya' mati يسعي	Ditulis Ditulis	A <i>Yas'a</i>
3.	Kasrah + mim mati كريم	Ditulis Ditulis	I <i>Karim</i>
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	U

	فروض	Ditulis	<i>Furud</i>
--	------	---------	--------------

F. Vokal Rangkap

1	Fathah + ya' mati بينكم	Ditulis Ditulis	Ai <i>Bainakum</i>
2	Fathah + wawu mati قول	Ditulis Ditulis	Au <i>Qoul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	Ditulis	<i>A'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لأن شكرتم	Ditulis	<i>La'in syakartun</i>

H. Kata Sandan Alif+Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariah*

القرآن	Ditulis	<i>Al-Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf *syamsiah* ditulis dengan menggunakan huruf *syamsiah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l (el)* nya.

السماء	Ditulis	<i>As-sama</i>
الشمس	Ditulis	<i>Asy-syam</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bacaannya

ذو الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-Furud</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
SURAT PERNYATAAN BERHIJAB	iv
PENGESAHAN TUGAS AKHIR	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xiv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
D. Kajian Pustaka.....	10
E. Metode Penelitian.....	15
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	15

2.	Sumber Data Penelitian	17
3.	Waktu dan Lokasi Penelitian	18
4.	Subjek Penelitian.....	19
5.	Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	20
6.	Teknik Analisis Data Penelitian	23
7.	Keabsahan Data.....	25
F.	Sistematika Pembahasan	26
BAB II KAJIAN TEORI.....		28
A.	Manajemen Strategis J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.....	28
1.	Manajemen.....	28
2.	Manajemen Strategis J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.....	29
B.	Pembelajaran di Pondok Pesantren.....	40
1.	Pondok Pesantren	40
2.	Pembelajaran di Pondok Pesantren.....	44
C.	Pembelajaran Pesantren Pada Masa Pandemi Corona Virus Disease-19 (Covid-19)	51
BAB III GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN TEGALSARI.....		56
A.	Profil dan Sejarah Pondok Pesantren Tegalsari	56
B.	Letak dan Keadaan Geografis Pondok Pesantren Tegalsari.....	58
C.	Identitas Pondok Pesantren Tegalsari	59
D.	Visi, Misi, Tujuan, dan Motto Pondok Pesantren Tegalsari.....	62
E.	Data Tanah dan Bangunan.....	63
F.	Keadaan Pengajar Pondok Pesantren Tegalsari	65
G.	Keadaan Santri Pondok Pesantren Tegalsari	66
H.	Metode Pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari	66
I.	Waktu Pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari.....	70
J.	Kitab Yang Dipelajari di Pondok Pesantren Tegalsari.....	76

BAB IV KONSEP IDEAL MANAJEMEN STRATEGI DALAM	
PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN PONDOK PESANTREN	
TEGALSARI PADA MASA PANDEMI COVID-19.....	78
A. Implementasi Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19.....	78
1. Pengamatan Lingkungan	82
2. Perumusan Strategis (Formulasi).....	86
3. Implementasi Strategis	92
4. Evaluasi Strategis (Pengendalian)	101
B. Konsep Ideal Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19.....	106
1. Pengamatan Lingkungan	107
2. Perumusan Strategis (Formulasi).....	109
3. Implementasi	112
4. Evaluasi (Pengendalian).....	115
BAB V PENUTUP	120
A. Kesimpulan	120
B. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Bangunan Komplek Utara Pondok Pesantren Tegalsari	63
Tabel 2. Daftar Bangunan Komplek Jadhong Pondok Pesantren Tegalsari.....	64
Tabel 3. Daftar Dewan Pengajar Pondok Pesantren Tegalsari.....	66
Tabel 4. Tabel Analisis Internal	83
Tabel 5. Tabel Analisis Eksternal	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Data Kasus Terpapar Covid-19 Santri di Provinsi DIY	4
Gambar 2. Pelaksanaan Pembelajaran Daring di Pondok Pesantren Tegalsari	7
Gambar 3. Teknik Analisis Menurut Miles dan Huberman	23
Gambar 4. Proses Manajemen Strategis Hunger dan Wheelen	30
Gambar 5. Model Manajemen Strategis Hunger dan Wheelen	33
Gambar 6. Variabel Lingkungan Internal dan Eksternal	34
Gambar 7. Piagam Pondok Pesantren Tegalsari	57
Gambar 8. Peta Denah Pondok Pesantren Tegalsari	59
Gambar 9. Piagam Izin Operasional Pondok Pesantren Tegalsari	60
Gambar 10. Keputusan KEMENKUMHAM Yayasan Ni'amul Ulum	61
Gambar 11. Jadwal Pembelajaran Kitab Ba'da Subuh	71
Gambar 12. Kegiatan Santri Pondok Pesantren Tegalsari pada Malam Jum'at	73
Gambar 13. Kegiatan Santri Pondok Pesantren Tegalsari pada Jum'at Pagi	74
Gambar 14. Kegiatan Santri Pondok Pesantren Tegalsari pada Ahad Pagi	75
Gambar 15. Tampilan Live Pembelajaran Kitab di Facebook	94
Gambar 16. Kondisi Pengaturan Perangkat Saat Live	95
Gambar 17. Tampilan Pembelajaran Kitab Melalui Google Meet	95
Gambar 18. Kondisi Santri yang Berada di Lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari ..	96
Gambar 19. Metode Pembelajaran Sorogan dengan Menggunakan <i>Video Call</i> di Aplikasi Whatsapp	97
Gambar 20. Metode Pembelajaran Sorogan Secara Langsung	98

Gambar 21. Metode Pembelajaran Setoran Hafalan dengan Menggunakan <i>Voicenote</i> di Aplikasi Whatsapp	99
Gambar 22. Peta Konsep Implementasi Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19	106
Gambar 23. Peta Konsep Ideal Manajemen Strategis menurut Hunger dan Wheelen dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Foto Bangunan Pondok Pesantren Tegalsari	132
Lampiran 2. Foto Kegiatan Pondok Pesantren Tegalsari Saat Sebelum Pandemi Covid- 19.....	134
Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian	138
Lampiran 4. Daftar Santri di Pondok Pesantren Tegalsari	139
Lampiran 5. Pedoman Wawancara Penelitian.....	141
Lampiran 6. Surat Edaran Proses Pembelajaran Ponpes Tegalsari	145
Lampiran 7. Berita Acara Seminar Proposal	146
Lampiran 8. Surat Telah Melakukan Penelitian	147
Lampiran 9. Kartu Bimbingan Tesis	148
Lampiran 10. Lembar Penilaian Baca Tulis Al-Qur'an	149
Lampiran 11. Daftar Riwayat Hidup	150

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dengan berbagai macam bentuk perwujudannya memiliki tujuan yang sama. Pendidikan pesantren sebagai salah satu jenis pendidikan informal hadir sebagai wadah pendidikan berbasis keagamaan. Pendidikan pesantren tidak dapat dilepaskan perannya dengan keberadaan Kementerian Agama selaku payung dari pendidikan pesantren. Pendidikan pesantren mendapatkan rambu arahan langsung di bawah naungan Kementerian Agama. Pentingnya pendidikan ini tertuang di dalam Q.S. Al-Mujadalah [58]: 11 yang berbunyi²:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

² Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah [58] ayat 11

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan informal yang bergerak pada ranah keagamaan sering memiliki kendala dalam pengelolaan. Pesantren klasikal yang menjadikan Kyai sebagai tokoh utama dari lembaga tersebut tentu saja memerlukan sosok lain yang ada di balik Kyai sebagai pengelola lembaga.³ Kyai memiliki kewajiban dalam menyalurkan ilmu agamanya, sedangkan ada beberapa pengelolaan yang tidak dimungkinkan dipegang langsung oleh kyai. Keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan pesantren seringkali menjadi hambatan dalam pengembangan pondok pesantren.

Covid-19 yang mewabah ke seluruh penjuru dunia menjadi permasalahan besar yang perlu penanganan bersama. Tidak hanya satu pihak saja yang harus bertanggung jawab atas adanya pandemi covid-19. Baik pemerintah sebagai pemegang kewenangan tertinggi di dalam sebuah negara, hingga masyarakatnya sendiri juga harus memiliki tanggung jawab penuh atas upaya penekanan penyebaran covid-19. Pemerintah bertugas dalam memberikan regulasi terkait penanganan pada ranah tatanan atas hingga masyarakat bertugas menjalankan protokol kesehatan. Gotong royong semua pihak akan mempercepat upaya pencegahan hingga penekanan angka penyebaran covid-19.

Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang penetapan kedaruratan kesehatan masyarakat *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) yang ditetapkan

³ M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, cet. ke-5, (Jakarta: LP3ES, 1995), hlm. 83.

pada tanggal 31 Maret 2020 menjadi pertanda bahwa Covid-19 merupakan ancaman kesehatan serius yang telah mulai masuk di Indonesia. Pemerintah mendorong adanya upaya penanganan kedaruratan sejak dikeluarkannya keputusan presiden ini.⁴

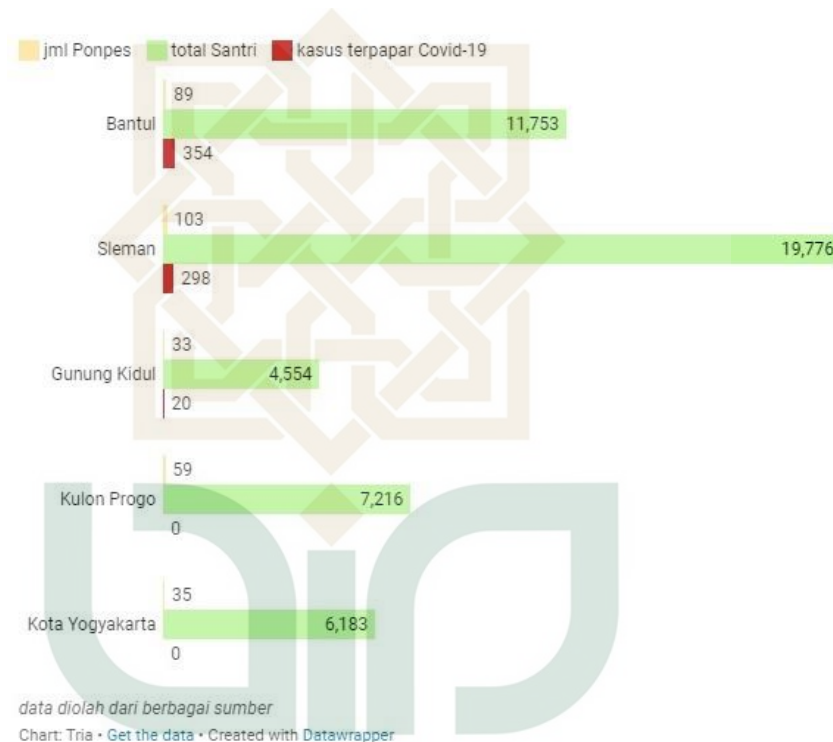
Pandemi covid-19 telah dengan cepat menyebar ke seluruh penjuru Indonesia. Pendidikan merupakan salah satu sektor yang ikut terkena dampak adanya covid-19. Pemberlakuan pembelajaran secara daring diputuskan pemerintah secara sigap, sebagai salah satu upaya pencegahan penularan covid-19 yang lebih luas di sektor pendidikan. Pemberlakuan pembelajaran secara daring dari rumah masing-masing secara mendadak ini tentu menyisakan banyak permasalahan berikutnya. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan informal yang bergerak di bidang keagamaan pun terkena dampak dari pandemi covid-19.

Berdasarkan data yang dihimpun oleh Kementerian Agama Provinsi DI Yogyakarta hingga Januari 2021, terdapat 12 pondok pesantren di DI Yogyakarta yang menjadi kluster penyebaran covid-19. Pondok pesantren di lingkungan DI Yogyakarta total berjumlah 319, sehingga jika di prosentase terdapat 3,8% pondok pesantren yang terjangkit covid-19. Kementerian Agama Provinsi DI Yogyakarta mengungkapkan bahwa fenomena penyebaran covid-19 di lingkungan pondok pesantren ini seperti halnya fenomena gunung es. Kasus covid-19 di pondok pesantren yang terdata ini hanya permukaan dari

⁴ “Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)”, dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020, 2020.

sekian banyak kasus covid-19 di pondok pesantren yang belum terdeteksi. Hal ini terjadi akibat masih banyaknya stigma masyarakat mengenai covid-19 sebagai aib. Berikut data kasus terpaparnya santri di DIY hingga Januari 2021:⁵

Data Kasus Terpapar Covid-19 di DIY Per Kabupaten/Kota



Gambar 1. Data Kasus Terpapar Covid-19 Santri di Provinsi DIY⁶

Pandemi covid-19 memaksa pondok pesantren untuk menjalankan kebijakan pemerintah mengenai pembatasan berkumpulnya orang ke dalam satu tempat. Pembatasan ini dimaksudkan untuk mencegah penularan secara masif di dalam pondok pesantren yang notabene terdiri dari banyak santri dengan berbagai macam kegiatan. Kebijakan pemerintah dilanjutkan dengan

⁵ Tria Haidar, “Laporan Data Kasus Covid-19 Pesantren di DIY Disebut ‘Fenomena Gunung Es’”, dalam <https://www.kabarkota.com> . Diakses tanggal 1 Mei 2021.

⁶ *Ibid.*

anjaran pemulangan seluruh mahasiswa yang merantau serta santri yang berada di pondok pesantren.

Proses pembelajaran di pondok pesantren yang notabene menggunakan sistem pembelajaran klasikal dengan tatap muka secara langsung tentu memerlukan strategis baru dalam proses pembelajarannya. Pondok pesantren harus mampu tetap bertahan ditengah pandemi covid-19 dengan melakukan pengembangan sistem pembelajaran yang tetap mempertimbangkan kondisi pandemi dan mempertimbangkan kebijakan pemerintah.

Pondok Pesantren Tegalsari merupakan salah satu pondok pesantren yang berada di wilayah Kabupaten Sleman, Provinsi DI Yogyakarta. Pondok Pesantren Tegalsari menjadi salah satu lembaga pendidikan keagamaan yang ikut terkena dampak pandemi covid-19. Pondok Pesantren Tegalsari sebagai pondok pesantren klasikal yang menerapkan pembelajaran klasik dalam mengulas kitab kuning, memiliki kelemahan keterbatasan dalam pengelolaan lembaganya.

Terdapat sejumlah Pondok Pesantren di lingkungan Kabupaten Sleman yang ikut menjadi kluster penyebaran covid-19. Berdasarkan data yang dihimpun oleh kanal website republika ditemukan adanya lonjakan kasus penyebaran virus covid-19 di Pondok Pesantren kabupaten Sleman telah mencapai angka lebih dari 100 kasus per Oktober 2020.⁷

⁷ Silvy Dian Setiawan, "15 Kasus Covid-19 Baru di DIY dari Klaster Ponpes di Sleman", dalam <https://republika.co.id> . Diakses tanggal 19 Februari 2022.

Pondok Pesantren Tegalsari merupakan asrama mahasiswa, yang sebagian besar santrinya adalah mahasiswa aktif di berbagai perguruan tinggi di Yogyakarta, baik negeri maupun swasta.⁸ Latar belakang santri sebagai seorang mahasiswa ini menjadikan santri Pondok Pesantren Tegalsari memiliki banyak kegiatan di luar lingkungan pesantren. Pembatasan kegiatan santri tidak dapat terkontrol secara langsung oleh pengelola. Hal ini menjadi permasalahan dalam pencegahan penyebaran virus covid-19.

Kebijakan yang telah dijalankan di Pondok Pesantren Tegalsari mengenai pembelajaran pada masa pandemi covid-19 berdasarkan pengamatan awal di lapangan tampak belum optimal. Terdapat kekurangan dalam pelaksanaan pembelajaran pada masa pandemi covid-19. Pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di Pondok Pesantren Tegalsari memiliki kekurangan dalam pengelolaan pembelajarannya. Masih terdapat banyak pembelajaran kitab yang tidak dapat terlaksana dengan metode pembelajaran pada masa pandemi covid-19 yang telah dijalankan Pondok Pesantren Tegalsari. Hal ini terbukti berdasarkan observasi di lapangan bahwa pembelajaran kitab secara daring mengalami kendala jaringan sinyal buruk yang dialami ustadz pengajar serta terpaparnya para ustadz dan santri, sehingga pembelajaran kitab harus ditunda.

Pondok Pesantren Tegalsari sebagai pesantren klasikal tentu menghadapi tantangan baru yang membutuhkan pengembangan baru sistem pembelajaran pada masa pandemi covid-19. Pembelajaran kitab secara klasikal sorogan dan

⁸ Dokumentasi Website Pondok Pesantren Tegalsari, "Profil Pesantren Tegalsari Yogyakarta", <http://pesantrentegalsari.blogspot.com/>, diakses pada tanggal 12 Agustus 2021

bandongan sebagai metode pembelajaran utama yang ada di pondok pesantren tentu saja tidak mungkin dilaksanakan dengan kondisi serta kebijakan pemerintah mengenai pandemi covid-19. Manajemen strategis dibutuhkan dalam pengelolaan pesantren untuk menjawab tantangan pesantren pada masa pandemi covid-19. Pondok Pesantren Tegalsari telah melaksanakan pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19, yakni dengan mengembangkan pembelajaran kitab klasikal secara daring. Berikut pembelajaran kitab secara daring yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Tegalsari:



Gambar 2. Pelaksanaan Pembelajaran Daring di Pondok Pesantren Tegalsari⁹

⁹ Dokumentasi observasi penelitian di Pondok Pesantren Tegalsari pada tanggal 7 Juli 2021

Berdasarkan permasalahan yang peneliti temukan, peneliti tertarik untuk meneliti pelaksanaan pengembangan pembelajaran pondok pesantren pada masa pandemi covid-19. Selain itu, peneliti memilih penelitian di Pondok Pesantren Tegalsari sebagai lokasi penelitian karena Pondok Pesantren Tegalsari merupakan pondok pesantren klasik yang menggunakan metode pembelajaran utama bandongan dan sorogan yang belum pernah sebelumnya mengembangkan metode pembelajarannya secara daring. Pondok Pesantren Tegalsari juga merupakan pondok pesantren yang santrinya adalah para mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi di Yogyakarta dengan berbagai macam aktivitas di luar lingkungan pesantren, sehingga Pondok Pesantren Tegalsari memiliki penyesuaian tinggi dalam menghadapi pandemi covid-19. Kasus kluster covid-19 di Pondok Pesantren Tegalsari yang menjadi salah satu kluster besar di wilayah Kecamatan Ngemplak merupakan sebuah permasalahan besar yang patut untuk dikaji dalam penanganan pembelajarannya. Harapannya penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Pondok Pesantren Tegalsari maupun pondok pesantren lain dalam mengembangkan pembelajaran lembaganya di masa pandemi covid-19 dengan efektif dan efisien, sehingga peneliti mengangkat judul penelitian, ***“Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan diatas, maka dapat dirangkum ke dalam beberapa pokok rumusan masalah penelitian berikut ini:

1. Bagaimana implementasi manajemen strategis yang dijalankan dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19?
2. Bagaimana konsep ideal manajemen strategis dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Kepengulisan penelitian ini memiliki tujuan dan kegunaan sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui implementasi manajemen strategis yang dijalankan dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19.
- b. Untuk menemukan konsep ideal manajemen strategis dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Secara Teoritik

Harapannya penelitian ini memiliki kegunaan untuk memperluas khazanah keilmuan bagi dunia pendidikan, khususnya yang terkait dengan Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19.

b. Secara Praktis

Kegunaan penelitian ini secara praktis sebagai berikut:

- 1) Bagi perpustakaan UIN Sunan Kalijaga dapat memberikan sumbangan keilmuan dan memperkaya bahan kepustakaan.
- 2) Bagi peneliti untuk memberikan pengetahuan dalam melakukan penelitian tentang problematika yang terjadi dalam dunia pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan Islam. Dalam hal ini terkait dengan penyelenggaraan pendidikan pengembangan kelembagaan dalam menghadapi pandemi covid-19
- 3) Bagi pembaca diharapkan mampu memberikan sumbangan untuk memudahkan penelitian selanjutnya tentang penelitian manajemen strategis pengembangan pondok pesantren pada masa pandemi. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi inspirasi bagi lembaga-lembaga pendidikan Islam (pesantren) lain untuk menerapkan hasil penelitian pada lembaga masing-masing.

D. Kajian Pustaka

Suatu karya ilmiah menjadi penting untuk teruji keabsahannya, salah satunya adalah menggunakan tinjauan pustaka. Sebagai upaya peneliti dalam mendukung keabsahan tesis ini berikut beberapa penelitian yang telah ditinjau dan relevan dengan penelitian ini :

1. Ahmad Furqon Hidayat (2018). Tesis dengan judul “*Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember*” dengan hasil penelitian kepala sekolah SD N Kalisat 01

Jember melaksanakan proses manajemen strategis dalam meningkatkan mutu sekolah.¹⁰ Persamaan penelitian ini dengan tema penelitian yang peneliti lakukan adalah melaksanakan manajemen strategis dalam lembaga pendidikan. Perbedaannya terdapat pada tujuan pelaksanaan manajemen strategis di penelitian ini untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan menitikberatkan pada pengembangan lembaga pendidikan pada masa pandemi covid-19.

2. Sitti Rohmah (2018). Tesis dengan judul “*Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang di Era Mileneal*” dengan hasil penelitian implementasi manajemen strategis pada peningkatan pemahaman mengenai pentingnya pengembangan, menggali ciri khas yang dimiliki pondok sebagai nilai karakter, analisis SWOT sebagai strategis, dll.¹¹ Persamaan penelitian ini dengan tema penelitian yang peneliti lakukan adalah pelaksanaan manajemen strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Perbedaannya terdapat pada masa yang dipilih peneliti, apabila penelitian ini menekankan pada era mileneal, sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan menekankan pada masa pandemi covid-19.
3. Ahmad Baihaqi (2019). Tesis dengan judul “*Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo*” hasil

¹⁰ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis, (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018), hlm. xix.

¹¹ Sitti Rohmah, *Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang di Era Mileneal*, Tesis, (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018), hlm. xvii.

penelitian tersebut mengungkapkan bahwa konsep manajemen strategis dalam pelaksanaan wawasan lingkungan terlaksana dan terdapat dalam visi misi sekolah, terdapat alokasi dana untuk melaksanakan program adiwiyata, kurikulum disusun dengan nilai lingkungan ke dalam mata pelajaran, adanya kerja sama keterlibatan seluruh elemen baik dari madrasah maupun instansi dalam melaksanakan berbagai macam aksi lingkungan, pengelolaan lingkungan yang ramah dengan Rumah Kompos dan Green House. Kegiatan evaluasi pendidikan lingkungan tercermin pada peningkatan kesadaran dan kepedulian warga MTs N 6 Ponorogo dalam menjaga kelestarian lingkungan, indikator keberhasilan terlihat dari penghargaan adiwiyata telah menuju ke tingkat nasional.¹² Persamaan penelitian ini dengan tema penelitian yang peneliti lakukan adalah pelaksanaan manajemen strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Perbedaannya terdapat pada tujuan penelitian, apabila penelitian ini memiliki tujuan sekolah adiwiyata, sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan menekankan penyelesaian persoalan yang muncul akibat pandemi covid-19.

4. Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo (2020). Artikel Jurnal dengan judul “*Strategy of Boarding School (Pesantren) Education in Dealing With the Covid-19 Pandemic*”, hasil penelitian tersebut adalah implikasi manajemen strategis pada pengelolaan pesantren, antara lain keberhasilan pesantren dalam upayanya untuk bertahan di tengah pandemi covid-19 dan

¹² Ahmad Baihaqi, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo*, Tesis, (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019), hlm. iii.

pencapaian target pembelajaran tetap berjalan, pesantren turut serta dalam program pencegahan penyebaran covid-19 dengan menjadikan pesantren sebagai sentra pemeriksaan kesehatan di perbatasan provinsi aceh bagi masyarakat, adanya perubahan sistem pembelajaran ke teknologi dari yang sebelumnya bersifat tradisional, masyarakat memberikan penghargaan terhadap pesantren secara objektif atas kinerja yang telah dilaksanakan.¹³ Persamaan penelitian ini dengan tema penelitian yang peneliti lakukan adalah pelaksanaan manajemen strategis pada pesantren dalam menghadapi pandemi covid-19. Perbedaannya terdapat pada tujuan penelitian, apabila penelitian ini memiliki tujuan untuk menjawab penyelesaian tantangan masa pandemi covid-19, sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan menekankan penyelesaian persoalan yang muncul akibat pandemi covid-19 serta pengembangan pesantren kedepannya.

5. Indung Usup Supriatna (2021). Artikel jurnal dengan judul "*Strategi Mengoptimalkan Pesantren Berkemajuan pada era pandemi Covid-19 di Lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah Bandung*" penelitian ini memberikan hasil pengembangan pesantren secara individu dilaksanakan dengan memperhatikan kemampuan serta hambatan dari masing-masing lembaga, sehingga terdapat berbagai macam pengembangan yang ada di pesantren. Kerjasama yang menyeluruh melibatkan berbagai macam elemen yang terkait dengan perserikatan pesantren Muhammadiyah akan

¹³ Muhammad Anggung Manumuso Prasetyo, Bashori, Novi Nur Lailisna, "Strategy of Boarding School (Pesantren) Education in Dealing with the Covid-19 Pandemic", dalam *Jurnal Khalifa*, Vol. 4, Nomor 2, September 2020, hlm. 143.

menghasilkan strategis pengembangan yang matang.¹⁴ Persamaan penelitian ini dengan tema penelitian yang peneliti lakukan adalah pelaksanaan manajemen strategis pengembangan pesantren pada masa pandemi covid-19. Perbedaannya terdapat pada ruang lingkup penelitian, apabila penelitian ini memiliki ruang lingkup yang luas hingga seluruh pesantren Muhammadiyah di Kabupaten Bandung, sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan melaksanakan penelitian dengan ruang lingkup di satu pesantren yakni Pondok Pesantren Tegalsari.

Berdasarkan kelima penelitian dalam kajian pustaka yang telah peneliti paparkan di atas, ditemukan persamaan dan juga perbedaan pada penelitian terdahulu. Persamaan antara penelitian terdahulu yang peneliti temukan dengan penelitian ini terdapat pada kesamaan dalam mengkaji manajemen strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam. Perbedaannya terdapat pada ruang lingkup penelitian, jika penelitian terdahulu membahas manajemen strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam secara luas, sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di sebuah Pondok Pesantren.

¹⁴ Inding Usup Supriatna, “Strategi Mengoptimalkan Pesantren Berkemajuan pada era pandemi Covid-19 di Lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah Bandung”, dalam *Jurnal Bayani*, Vol. 1, Nomor 1, Februari 2021, hlm. 12.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara langkah ilmiah yang ditempuh peneliti agar mendapatkan data penelitian untuk mencapai tujuan dan kegunaan penelitian.¹⁵ Berikut metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini:

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian di dalam tesis ini adalah dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif meneliti bukti tetapi temuannya tidak sepenuhnya teoretis, temuannya didasarkan pada data empiris.¹⁶ Penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan pemahaman makna yang bersifat eksploratif terhadap permasalahan sosial ataupun kemanusiaan.¹⁷

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis. Moustakas (1994) menjabarkan fenomenologi sebagai suatu metode penelitian yang dilakukan secara langsung dan waktu yang relatif lama agar terbentuk pengembangan pola dan relasi makna.¹⁸ Pendekatan fenomenologi digunakan di dalam penelitian ini dalam melihat kejadian fenomena pandemi covid-19 yang merubah arah pandangan pendidikan. Pendekatan fenomenologi mengutamakan netralitas di dalam

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke-23, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 2.

¹⁶ Michael W. Firmin, Data Collection, dalam Lisa M. Given, (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, (United States of America: SAGE Publications, 2008), hlm. 190.

¹⁷ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), hlm. 4.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 21.

sebuah penelitian, sehingga peneliti harus dapat menanggalkan (epoche) dirinya dan menempatkan diri berada di posisi subjek penelitian.¹⁹

Husserl menjabarkan tahapan yang dilakukan di dalam pendekatan fenomenologi adalah reduksi, konstitusi, dan klarung.²⁰ Reduksi dilakukan peneliti dengan menggambarkan pengalaman makna yang ditemukan di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari. Konstitusi dilakukan peneliti dengan menganalisis hubungan antara keadaan sebelum dan sesudah adanya pandemi covid-19 dengan menghubungkan subjek dengan objek. Klarung peneliti lakukan dengan cara mendefinisikan hasil temuan lapangan menjadi sebuah pemaknaan yang murni atas fenomena yang terjadi.

Fenomenologi menurut Husserl merupakan suatu analisis yang bersifat deskriptif serta introspektif berkaitan dengan pemaknaan yang mendalam terhadap semua bentuk kesadaran dan pengalaman yang dirasakan langsung.²¹ Penelitian dengan jenis deskriptif diarahkan untuk mengemukakan gejala-gejala, fakta-fakta, ataupun kejadian secara terstruktur dan akurat, yang berkaitan dengan sifat dari populasi maupun daerah tertentu.²² Penelitian di dalam tesis ini adalah penelitian yang berupa penjabaran atas temuan data hingga penarikan kesimpulan.

¹⁹ Syaeful Anwar, "Pendekatan Dalam Pengkajian Islam Kontribusi Charles J. Adam Terhadap Kegelisahan Akademik", dalam *Jurnal An-Nas*, Vol. 1, Nomor 2, Desember 2017, hlm. 11.

²⁰ Suparman Syukur, *Studi Islam Transformatif Pendekatan Di Era Kelahiran Perkembangan, Dan Pemahaman Kontekstual*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 287.

²¹ Sudarman, "Fenomenologi Husserl sebagai Metode Filsafat Eksistensial", dalam *Jurnal Al-Adyan*, Vol. 9, Nomor 2, 2014, hlm. 112.

²² Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan: Teori-Aplikasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 50.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian adalah subjek data penelitian dapat diperoleh.²³

Penelitian kualitatif memiliki sumber data utama berupa perkataan serta tindakan, selebihnya dapat berwujud dokumen dan data pendukung tambahan lainnya.²⁴ Sumber data di dalam penelitian ini diklasifikasi berdasarkan jenis data yang didapatkan, maka sumber data penelitian ini terdiri dari:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data penelitian yang didapatkan dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara sebagai sumber data pertama.²⁵ Sumber data primer di dalam penelitian ini berupa hasil observasi yang dilakukan peneliti secara mendalam di Pondok Pesantren Tegalsari dengan melakukan pengamatan secara langsung proses berlangsungnya pembelajaran daring pada masa pandemi covid1-9. Wawancara dilakukan peneliti dengan mewawancarai pengasuh, dewan pengajar, santri Pondok Pesantren Tegalsari serta ketua Yayasan Ni'amul Ulum yang memayungi Pondok Pesantren Tegalsari. Wawancara berupa wawancara lepas tidak terstruktur agar mendapatkan hasil kajian yang mendalam.

²³ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hlm.151.

²⁴ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke-38, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 157.

²⁵ Fairuzul Mumtaz, *Kupas Tuntas Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Diantara, 2017), hlm. 45.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data lain di luar sumber data primer dan didapatkan secara tidak langsung. Sumber data sekunder dapat berupa dokumentasi, foto, rekaman audio, rekaman video, dan arsip penting lainnya. Sumber data sekunder di dalam penelitian ini berupa rekaman video, laporan berita online, artikel, arsip, dokumentasi, foto yang berkaitan dengan tema Manajemen Strategis Pengembangan Pondok Pesantren Tegalsari pada Masa Pandemi Covid-19 selama pandemi covid-19 berlangsung sekitar bulan Maret 2020 hingga saat ini.

3. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan rentang waktu Maret hingga September 2021 sesuai dengan jadwal penelitian yang telah dirancang oleh peneliti. Waktu penelitian dengan pendekatan fenomenologi memerlukan rentang waktu yang lebih panjang, hal ini dikarenakan peneliti melakukan pengamatan mendalam atas fenomena covid-19 yang ada di Pondok Pesantren Tegalsari.

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Penentuan lokasi penelitian akan mempengaruhi penelitian disesuaikan dengan tujuan yang peneliti rancang. Lokasi penelitian ditentukan dengan metode *purposive*. Menurut Antara (2009) yang dikutip Sugaepi metode *purposive* menggunakan unsur kesengajaan

dalam memilih lokasi penelitian berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian.²⁶

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Tegalsari dikarenakan pesantren ini merupakan pesantren klasikal yang ikut terdampak adanya pandemi covid-19 dan belum pernah sebelumnya mengembangkan metode pembelajarannya secara daring. Pondok Pesantren Tegalsari terletak di Dusun Tegalsari, Kelurahan Wedomartani, Kecamatan Ngemplak, Kabupaten Sleman. Kasus kluster covid-19 di Pondok Pesantren Tegalsari yang menjadi salah satu kluster besar di wilayah Kecamatan Ngemplak merupakan sebuah permasalahan yang patut untuk dikaji dalam penanganan pembelajarannya.

4. Subjek Penelitian

Lincoln and Guba dalam Sugiyono menjabarkan bahwa penentuan sampel dalam penelitian kualitatif ditentukan bukan berdasarkan hasil dari perhitungan statistik. Sampel yang ditentukan guna mendapatkan informasi secara mendalam dan tidak bersifat generalisasi.²⁷ Subjek penelitian yang berkaitan terlibat langsung dengan tema penelitian dengan judul Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pondok Pesantren Tegalsari pada Masa Pandemi Covid-19. Subjek penelitian terkait antara lain:

²⁶ Sugaepi, *Pengaruh Pendekatan Pembelajaran Point of Reward dan Sikap Demokratis terhadap Hasil Belajar Peserta Didik dalam Mata Pelajaran PKN*, (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2013), hlm. 53.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendiidkan; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D...*, hlm. 231.

- a. K.H. Drs. Asyhari Abdullah Tamrin, M.Pd.I selaku kyai sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Tegalsari.
- b. Ataka Badrud Duja, S.T., M.Sc. selaku Ketua Yayasan Ni'amul 'Ulum yang menaungi Pondok Pesantren Tegalsari
- c. Rahmat Fauzi selaku dewan ustadz di Pondok Pesantren Tegalsari
- d. Fariz Amrullah, S.Sos. selaku pengurus sekaligus santri di Pondok Pesantren Tegalsari.

5. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Istilah data mengacu pada sekumpulan informasi yang dapat berupa angka, kata, gambar, video, audio, dan konsep.²⁸ Penelitian kualitatif memiliki data penelitian yang didapatkan melalui teknik pengumpulan data. Langkah yang dilakukan berupa sesuatu yang abstrak, tidak berwujud dalam benda yang tampak oleh mata, namun penggunaannya dapat diperlihatkan dan dirasakan.²⁹

Peneliti sebagai orang dalam (*insider*) di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari menempatkan diri sebagai *outsider* dan mengharuskan peneliti untuk memisahkan sudut pandang peneliti (*epoché*) dalam penelitian. Keuntungan peneliti sebagai orang dalam di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari memungkinkan peneliti untuk ikut terlibat secara langsung dalam waktu lama.

²⁸ James B. Schreiber, Data, dalam Lisa M. Given, (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, (United States of America: SAGE Publications, 2008), hlm. 185.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2013), hlm. 134.

Creswell mengungkapkan teknik pengumpulan data kualitatif terdiri dari teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.³⁰ Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. *Participant Observation* (Observasi)

Observasi pada penelitian kualitatif dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan mengamati perilaku dan aktivitas yang terjadi di lingkungan lokasi penelitian.³¹ Observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan mengamati secara langsung mengenai keberlangsungan pembelajaran daring yang dilakukan Pondok Pesantren Tegalsari dalam menghadapi pandemi covid-19 untuk mendapatkan data penerapan manajemen strategis dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19.

Peneliti dalam proses mencari makna atas fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Tegalsari dilakukan dengan ikut mengamati secara langsung di lapangan. Pengamatan secara langsung ini akan memudahkan peneliti dalam mendalami aktivitas tiap subjek yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari. Pendekatan fenomenologi mengharuskan peneliti untuk turut tinggal di lokasi penelitian agar mendapatkan pemaknaan yang mendalam. Observasi dilakukan peneliti dengan cara tinggal di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari setidaknya dua bulan.

³⁰ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed...*, hlm. 267.

³¹ *Ibid.*

b. *In Depth Interview* (Wawancara)

Wawancara dalam penelitian kualitatif dirancang untuk memancing partisipan memunculkan pandangan dan opininya. Wawancara dalam penelitian kualitatif bersifat tidak terstruktur dan terbuka.³² Wawancara yang dilakukan peneliti adalah dengan menggunakan teknik *face to face interview* yang berhadapan langsung dengan partisipan, melalui media *chat whatsapp*, telepon, serta *video call*.

Peneliti mengutamakan wawancara dilakukan secara langsung dengan subjek penelitian. Peneliti melakukan wawancara secara daring kepada subjek penelitian yang berada diluar Pondok Pesantren Tegalsari namun terlibat dalam pengambilan keputusan (Kepala Yayasan Ni'amul Ulum sedang berada di Taiwan). Wawancara dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan fenomenologi yang menuntut peneliti untuk menanggalkan sudut pandang pribadi, meninggalkan latar belakang yang dimiliki peneliti, dan menempatkan diri sebagai partisipan agar mendapatkan pemaknaan yang mendalam dalam mencari data penerapan manajemen strategis dalam pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19.

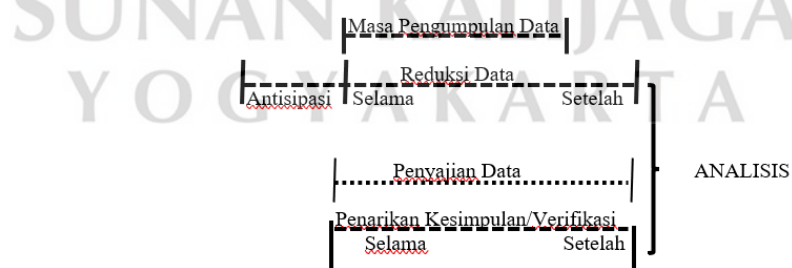
³² *Ibid.*

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, koran, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.³³ Dokumentasi dalam penelitian ini berfokus pada seluruh dokumen yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Tegalsari yang menunjang dan berkaitan dengan judul penelitian. Dokumentasi berupa video pelaksanaan pembelajaran secara daring, foto kegiatan selama pandemi covid-19 berlangsung, presensi kehadiran santri, catatan kegiatan, dll.

6. Teknik Analisis Data Penelitian

Penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman memiliki teknik analisis data berupa reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Proses analisis data dalam metode Miles dan Huberman terletak pada reduksi data sampai proses kesimpulan. Proses tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 3. Teknik Analisis Menurut Miles dan Huberman³⁴

³³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik...*, hlm. 202.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D...*, hlm. 337.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Patilima yang dikutip oleh Triyono mengungkapkan bahwa reduksi data adalah proses memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, mengabstraksikan serta menstraformasikan data yang muncul dari catatan lapangan.³⁵ Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari, tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu.³⁶

Tujuan peneliti mereduksi data yaitu untuk memilih hal-hal yang penting saja mengenai Manajemen Strategis dalam Pengembangan Pondok Pesantren Tegalsari pada Masa Pandemi Covid-19. Data-data yang telah diperoleh peneliti kemudian digolongkan sesuai sumber perolehannya dan dipilih sesuai jenisnya. Data mentah yang ada di Pondok Pesantren Tegalsari melalui tahap reduksi agar data dapat tersortir. Setelah reduksi data selesai kemudian peneliti melakukan tahapan selanjutnya.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi langkah selanjutnya yaitu penyajian data. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisir, tersusun dalam pola hubungan sehingga mungkin dapat dipahami.³⁷ Data-data yang tersusun dengan benar pada tahap reduksi, memungkinkan

³⁵ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), hlm. 287.

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 335.

³⁷ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan...*, hlm.289.

peneliti melakukan penyajian data ke dalam bentuk deskriptif. Penyajian data memberikan gambaran secara deskriptif pada pemaknaan atas fenomena covid-19 di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari.

c. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Penarikan kesimpulan dalam pandangan ini merupakan kegiatan penggambaran yang utuh dari objek yang diteliti atau konfigurasi yang utuh dari objek penelitian. Proses penarikan kesimpulan didasarkan pada gabungan informasi yang tersusun dalam bentuk penyajian data tersebut. Peneliti dapat melihat apa yang ditelitinya dan menentukan kesimpulan yang benar mengenai objek penelitian.³⁸ Penarikan kesimpulan akan menghasilkan pemaknaan yang mendalam kepada peneliti dan komunitas atas fenomena covid-19 yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Tegalsari dalam rangka pengembangan lembaga.

7. Keabsahan Data

Validitas merupakan kepastian akan keakuratan hasil penelitian apabila dipandang dari sudut pandang partisipan, peneliti, maupun pembaca.³⁹ Validitas dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber data. Data sumber penelitian dikumpulkan dan dibandingkan dengan berbagai macam sumber data lain yang setema. Hal ini bertujuan supaya

³⁸ Mathew B Miles dan Michael A Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj: Rohendi Rohudi, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 16

³⁹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed...*, hlm. 286.

hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat teranalisis dengan akurat.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I berisi pendahuluan dengan membahas mengenai latar belakang masalah yang menjadi alasan dilaksanakannya penelitian dengan judul Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, metode penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II membahas kajian teori yang di dalamnya berisi mengenai teori-teori yang mendukung kepenulisan penelitian yang berjudul Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19. Teori yang dibahas antara lain teori mengenai manajemen strategis, pembelajaran di pondok pesantren, pembelajaran pesantren pada masa pandemi covid-19.

BAB III menjelaskan tentang gambaran umum dari Pondok Pesantren Tegalsari antara lain, profil dan sejarah Pondok Pesantren Tegalsari, letak dan kondisi geografis di Pondok Pesantren Tegalsari, identitas Pondok Pesantren Tegalsari, visi, misi, tujuan, motto Pondok Pesantren Tegalsari, data tanah dan bangunan, keadaan pengajar di Pondok Pesantren Tegalsari, keadaan pengajar di Pondok Pesantren Tegalsari, keadaan santri di Pondok Pesantren Tegalsari, metode pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari, waktu pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari, kitab yang dipelajari di Pondok Pesantren Tegalsari.

BAB IV menjelaskan tentang proses implementasi strategis pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19, serta konsep ideal manajemen strategis yang dijalankan pada pengembangan pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari di masa pandemi covid-19.

BAB V membahas mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian dengan judul Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19. Saran peneliti disampaikan guna perbaikan penelitian dengan tema serupa kedepannya, serta saran membangun guna pengembangan Pondok Pesantren Tegalsari lebih baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan dengan judul Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19 yang telah dikemukakan sebelumnya oleh peneliti, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Tegalsari telah menjalankan pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 dengan melakukan tahapan-tahapan manajemen strategis antara lain:
 - a. Pengamatan lingkungan. Pada tahapan pengamatan lingkungan, Pondok Pesantren Tegalsari melakukan analisis internal dan analisis eksternal kondisi Pondok Pesantren Tegalsari dalam sudut pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19. Analisis internal dan analisis eksternal yang dilakukan menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan/ancaman. Pemaknaan dalam tahapan pengamatan lingkungan tampak pada upaya identifikasi analisis internal yang dihasilkan menjadi faktor kekuatan, yakni keinginan santri untuk tetap diadakannya proses pembelajaran kitab di Pondok Pesantren Tegalsari.
 - b. Perumusan strategis. Pada tahapan perumusan strategis, Pondok Pesantren Tegalsari mendeskripsikan hasil pengamatan lingkungan ke

dalam misi, tujuan, strategis, serta kebijakan. Pengembangan pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari memilih untuk melakukan pembelajaran daring sebagai solusi situasi pandemi covid-19 yang terus berkembang dan belum tahu waktu berakhirnya. Pemaknaan dalam tahapan perumusan strategis tampak pada upaya melibatkan pandangan santri yang memiliki kebutuhan akan pembelajaran, para dewan pengajar yang memiliki semangat untuk berbagi ilmu, serta pengasuh dan pengurus yayasan yang berusaha untuk mempertahankan pembelajaran tetap dapat berjalan.

- c. Implementasi. Pada tahapan implementasi, Pondok Pesantren Tegalsari menjalankan rumusan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan yang telah disusun sebelumnya dan menyusunnya ke dalam program dan prosedur. Pembelajaran klasikal di Pondok Pesantren Tegalsari pada masa pandemi covid-19 dikembangkan menjadi pembelajaran daring dan luring pada setiap metode pembelajarannya. Daring diperuntukkan bagi santri yang berada di luar pondok pesantren dan luring diperuntukkan bagi santri yang berada di dalam lingkungan Pondok Pesantren. Pemaknaan dalam tahapan implementasi strategis tampak pada pembelajaran kitab dengan target pembelajaran yang sebelumnya hanya dapat menjangkau para santri, kini masyarakat umum yang sedang ikut terdampak pembatasan dan tidak dapat bepergian keluar rumah bisa mengikuti pengajian kitab secara *live* tersebut.

- d. Evaluasi. Pada tahap evaluasi, Pondok Pesantren Tegalsari menjalankannya dengan cara melihat kebelakang proses yang telah dijalankan dengan melibatkan seluruh elemen (pengasuh, pengurus yayasan, dewan pengajar, serta santri). Pemaknaan dalam tahapan evaluasi tampak pada pelaksanaan evaluasi dengan menangkap pengalaman masing-masing personal mulai dari santri, pengasuh, pengajar, hingga pengurus yayasan mengenai pembelajaran daring yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Tegalsari.
2. Konsep ideal manajemen strategis yang ditawarkan oleh Hunger dan Wheelen, antara lain:
 - a. Pengamatan lingkungan. Pada tahapan pengamatan lingkungan berdasarkan konsep Hunger dan Wheelen, mengharuskan Pondok Pesantren Tegalsari dalam pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 untuk mampu melakukan analisis internal dan analisis eksternal yang dapat mengidentifikasi ketidakpastian pada setiap analisis internal dan eksternal yang dijalankan, mengidentifikasi pergeseran yang memungkinkan terjadi dalam variabel eksternal dapat dipertimbangkan, serta mampu memprediksi perubahan kebijakan secara cepat.
 - b. Perumusan strategis. Pada tahapan perumusan strategis berdasarkan konsep Hunger dan Wheelen, mengharuskan Pondok Pesantren Tegalsari dalam pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 untuk mampu menyusun strategis yang mampu menjawab

- rumusan W-T (strategis yang meminimalkan kelemahan dan menghindari tantangan/ancaman).
- c. Implementasi. Pada tahapan implementasi berdasarkan konsep Hunger dan Wheleen, mengharuskan Pondok Pesantren Tegalsari dalam pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 untuk mampu menyusun anggaran sesuai kebutuhan dalam proses implementasi strategis.
 - d. Evaluasi. Pada tahapan evaluasi berdasarkan konsep Hunger dan Wheleen, mengharuskan Pondok Pesantren Tegalsari dalam pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 untuk mampu membandingkan kinerja yang telah dijalankan dengan standar kinerja yang ingin dicapai pada mulanya.

B. Saran

Pondok Pesantren Tegalsari telah menjalankan tahapan manajemen strategis dengan baik dalam upayanya untuk mempertahankan pembelajaran di tengah kondisi pandemi covid-19. Berikut beberapa saran yang dapat peneliti berikan guna pengembangan pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari semakin maju kedepannya:

1. Pemerintah melalui Kementerian Agama sebagai penanggung jawab lembaga pondok pesantren hendaknya lebih memperhatikan kemampuan manajerial lembaga pondok pesantren dengan memberikan pelatihan manajemen khususnya manajemen strategis serta melakukan pendampingan dalam pelaksanaannya.

2. Yayasan Ni'amul Ulum sebagai lembaga pengelola Pondok Pesantren Tegalsari hendaknya lebih memperhatikan dan meninjau ulang mengenai kemampuan manajerial di Pondok Pesantren Tegalsari dengan mengusahakan meningkatkan kemampuan manajemen pada tiap segi pengelolaan khususnya manajemen strategis.
3. Pondok Pesantren Tegalsari hendaknya dapat menjalankan secara utuh tahapan-tahapan manajemen strategis mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, hingga pada tahap evaluasi. Hal ini akan berpengaruh besar pada pengembangan pembelajaran di Pondok Pesantren Tegalsari ke depannya.



DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU

- Al-Qur'an dan Terjemahannya, Surat Al-Mujadalah [58], ayat 11
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Aunurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2019.
- Creswell, John W, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Third Edition, California: Sage Publication, 2009.
- David, Fred R., Forest R. David, *Konsep Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi ke-15, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, Jakarta: Departemen Agama, 2003.
- Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, Jakarta: Departemen Agama, 2003
- Ertikanto, Chandra, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- FAHZU (The First Affiliated Hospital Zhejiang University), *Handbook of COVID-19 Prevention and Treatment*, China: Zhejiang University School of Medicine, 2020.
- Haq, Dadan Nurul, Ari Kurniawan, *Metode Sorogan: Peningkatan Kemampuan Santri Dalam Membaca Kitab Kuning*, Purwokerto: Penerbit Amerta Media, 2020.
- Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, 2003.
- Karim, Bisyr Abdul, *Strategi Pembelajaran Kitab Kuning: Transformasi Penguatan Sistem Subkultur Pondok Pesantren Indonesia*, Makassar: LPP Unismuh Makassar, 2019.
- Machali, Imam, Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management*, Jakarta: Prenadamedia, 2018.
- Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011.

- Manullang, M., *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- Mathew B Miles dan Michael A Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj: Rohendi Rohudi, Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke-38, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- Mufron, Ali, *Ilmu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aura Pustaka, 2013.
- Mumtaz, Fairuzul, *Kupas Tuntas Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Diantara, 2017.
- Noor, Mahpuddin, *Potret Dunia Pesantren*, Bandung: Humaniora, 2006.
- Raharjo, M. Dawam, *Pesantren dan Pembaharuan*, cet. ke-5, Jakarta: LP3ES, 1995.
- Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2001.
- Rofiq.A, dkk., *Pemberdayaan pesantren; Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, Jogjakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Sadeli, Dadan, *Bandongan dan Implementasinya: Pembelajaran Ala Pesantren*, Purwokerto: Penerbit Amerta Media, 2020.
- Siregar, Eveline, Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke-23, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003.
- Syukur, Suparman, *Studi Islam Transformatif Pendekatan Di Era Kelahiran Perkembangan, Dan Pemahaman Kontekstual*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992.
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.

Wijaya, Candra, Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Medan: Perdana Publishing, 2016.

Zuriah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan:Teori-Aplikasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.

II. ARTIKEL

Aini, Maulida Qurratul, "Peran Kepemimpinan Kyai dalam Manajemen Strategi Pendidikan Pesantren", dalam *Jurnal Leadership*, Vol. 1, Nomor 2, 2020.

Akbar, Ali, Hidayatullah Ismail, "Metode Pembelajaran Kitab Kuning di Pondok Pesantren Daarun Nahdhah Thawalib Bangkinang", dalam *Jurnal Al-Fikra*, Vol. 17, Nomor 1, Januari 2018.

Alam, Agum Restu, Saeful Anwar, Asep Iwan Setiawan, "Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan", dalam *Jurnal Tadbir*, Vol. 4, Nomor 4, 2019.

Anwar, Syaeful, "Pendekatan Dalam Pengkajian Islam Kontribusi Charles J.Adam Terhadap Kegelisahan Akademik", dalam *Jurnal An-Nas*, Vol. 1, Nomor 2, Desember 2017.

Bettinellia, Giulia, et.al., "*Orthopaedic patient workflow in CoViD-19 pandemic in Italy*", dalam *Jurnal of Orthopaedics*, Nomor 22, 2020.

Darono, Agung, "Chief Information Officer dan Perannya dalam Aktualisasi Manajemen Strategi", dalam *Jurnal SNATI*, Vol. 8, Nomor 1, Juni 2011.

Fahham, Achmad Muchaddam, "Pembelajaran Di Pesantren Pada Masa Pandemi Covid-19", dalam *Jurnal Info Singkat Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI*, Vol. 12, Nomor 14, Juli 2020.

Firmin, Michael W., Data Collection, dalam Lisa M. Given, (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, United States of America: SAGE Publications, 2008.

Fuadah, Fitriyah Samrotul, Hary Priatna Sanusi, "Manajemen Pembelajaran di Pondok Pesantren", dalam *Jurnal Isema*, Vol. 2, Nomor 2, 2017.

Hadi, Sofyan, "Model Manajemen Strategi Dakwah di Era Kontemporer", dalam *Jurnal al-Hikmah*, Vol. 17, Nomor 2, Oktober 2019.

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumuso, Bashori, Novi Nur Lailisna, "Strategy of Boarding School (Pesantren) Education in Dealing with the Covid-19 Pandemic", dalam *Jurnal Khalifa*, Vol. 4, Nomor 2, September 2020.

- Schreiber, James B., Data, dalam Lisa M. Given, (ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, United States of America: SAGE Publications, 2008.
- Shi, Yudong, et.al., “Knowledge and Attitudes of Medical Staff in Chinese Psychiatric Hospitals Regarding Covid-19”, dalam *Brain, Behavior, and Immunity-Health*, Nomor 4, 2020.
- Sudarman, “Fenomenologi Husserl sebagai Metode Filsafat Eksistensial”, dalam *Jurnal Al-Adyan*, Vol. 9, Nomor 2, 2014, hlm. 112.
- Sulaiman, Rusydi, “Pendidikan Pondok Pesantren: Institusionalisasi Kelembagaan Pendidikan Pesantren”, dalam *Jurnal 'Anil Islam*, Vol. 9, Nomor 1, Juni 2016.
- Supriatna, Inding Usup, “Strategi Mengoptimalkan Pesantren Berkemajuan pada era pandemi Covid-19 di Lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah Bandung”, dalam *Jurnal Bayani*, Vol. 1, Nomor 1, Februari 2021.
- Syafe'i, Imam, “Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter”, dalam *Jurnal Al-Tadzkiyyah*, Vol. 8, Nomor 1, 2017.
- Tolib, Abdul, “Pendidikan di Pondok Pesantren Modern”, dalam *Jurnal Risalah*, Vol. 1, Nomor 1, Desember 2015.
- Yuliana, “Corona Virus Diseases (Covid -19); Sebuah Tinjauan Literatur”, dalam *Jurnal Wellness and Healthy Magazine*, Vol. 2, Nomor 1, 2020.
- Zahrotunnimah, “Langkah Taktis Pemerintah Daerah Dalam Pencegahan Penyebaran Virus Corona Covid-19 di Indonesia”, dalam *Jurnal Salam*, Vol. 7, Nomor 3, 2020.

III. TESIS

- Ahmad, Baihaqi, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs Negeri 6 Ponorogo*, Tesis, Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019.
- Hidayat, Ahmad Furqon, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018.
- Rohmah, Sitti, *Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang di Era Mileneal*, Tesis, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018.

Sugaepi, *Pengaruh Pendekatan Pembelajaran Point of Reward dan Sikap Demokratis terhadap Hasil Belajar Peserta Didik dalam Mata Pelajaran PKN*, Tesis, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2013.

IV. RUJUKAN WEB

Anonim, "Kamus Besar Bahasa Indonesia", dalam <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>. Diakses tanggal 26 Agustus 2021.

Bhiwara, Danu, "Pembatasan Jumlah Santri Sesuai Kemampuan Pesantren", dalam <https://www.harianbhirawa.co.id>. Diakses tanggal 2 Mei 2021.

Dokumentasi Website Pondok Pesantren Tegalsari, "Sejarah Berdirinya Pesantren Tegalsari Yogyakarta", <http://pesantrentegalsari.blogspot.com>, diakses pada tanggal 12 Agustus 2021

Hadi, Abdul, "Panduan Menjalani New Normal di Pesantren pada Masa Pandemi Corona", dalam <https://tirto.id/fK5G>. Diakses 2 Mei 2021.

Haidar, Tria, "Laporan Data Kasus Covid-19 Pesantren di DIY Disebut 'Fenomena Gunung Es'", dalam <https://www.kabarkota.com>. Diakses tanggal 1 Mei 2021.

Humas Kemenag Kepri, " Ini Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Pesantren dan Pendidikan Keagamaan di Masa Pandemi", dalam <https://kepri.kemenag.go.id/page/det/ini-panduan-penyelenggaraan-pembelajaran-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan-di-masa-pandemi>. Diakses 5 Mei 2021.

Setiawan, Silvy Dian, "15 Kasus Covid-19 Baru di DIY dari Klaster Ponpes di Sleman", dalam <https://republika.co.id>. Diakses tanggal 19 Februari 2022.

V. PERUNDANG-UNDANGAN

Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2020, 2020.

Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020, 2020.

VI. WAWANCARA

Hasil Wawancara Dengan Drs. KH Asyhari Abdullah Tamrin, M.Pd.I Selaku Pengasuh Pondok Pesantren Tegalsari Pada Tanggal 12 Agustus 2021

Hasil Wawancara Dengan Bapak Ataka Badrud Duja, M.Sc. Selaku Ketua Yayasan Niamul Ulum Pada Tanggal 5 Agustus 2021

Hasil Wawancara Dengan Bapak Rahmat Fauzi, S.Ag. dewan pengajar di Pondok Pesantren Tegalsari Pada Tanggal 7 Agustus 2021

Hasil Wawancara Dengan Fariz Amrullah, S.Sos Selaku Santri Pondok Pesantren Tegalsari Pada Tanggal 16 Agustus 2021

