

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al- Ihsan Banjarmasin

Pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yang berlokasi di Jl. Pahlawan Gg. Impres RT 02, Kel. Seberang Masjid, Kec. Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Diresmikan pada bulan Oktober tahun 1997 tepatnya bulan Jumadil Akhir 1418 H bernama "Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin". Pondok ini dipegang oleh tim formatur yang disetujui oleh hasil kesepakatan jama'ah masjid Al-Ihsan. Kemudian pada tahun 2006 pondok ini berubah nama menjadi "Pondok Pesantren Al-Ihsan Banjarmasin" artinya menggabungkan program tahfiz Al-Qur'an dan ta'lim al-kutub. Perubahan nama ini terjadi karena disebabkan oleh adanya pengembangan program lanjutan pasca program tahfidz, yaitu ta'lim al-kutub ad-diniyah.

Perintis pondok pesantren ini adalah Al-Ustadz Sufyan Nur Marbu Al-Makky Al-Banjari dengan kegiatan pembelajaran yang hanya memiliki beberapa santri yang datang belajar ke kediaman beliau. Kemudian tidak lama barulah ditetapkan menjadi sebuah pesantren dimana saat itu bertempat di lantai II Masjid Al-Ihsan.

Berdirinya pondok pesantren ini tidak lepas dari harapan sekumpulan jama'ah masjid Al-Ihsan yang bermukim di kota Banjarmasin dan sekitarnya, serta beberapa kabupaten di wilayah Kalimantan Selatan. Jama'ah yang dimaksud adalah jama'ah yang secara rutin melakukan pertemuan dan acara ijtima' dimana setiap sepekan sekali dan empat bulan sekali. Pondok pesantren ini didirikan atas harapan jamaah masjid yang sering bersilaturahmi ke berbagai masjid, langgar dan mushola di Banjarmasin dan sekitarnya serta kabupaten sekitar wilayah provinsi Kalimantan Selatan. Kegiatan silaturahmi mengunjungi masjid, langgar dan mushola ini berlangsung pada tahun 1986 sejak kedatangan al-Ustadz Luthfi Yusuf dari Mesir dan Pakistan. Hingga pada tahun 1997 keinginan mendirikan pondok pesantren dapat terwujud sejak berhadirnya Al-Hafidz Ustadz Sufyan Nur Marbu Al-Makky al-Banjari yang datang dan akhirnya menetap di Banjarmasin.

Tumbuhnya kesadaran beragama di kalangan masyarakat muslim yang bermukim di wilayah sekitar pondok pesantren, baik di kota maupun di desa tidak lepas dari peran para jama'ah masjid yang berdakwah dengan melakukan pergerakan baik di kota maupun di desa seperti wilayah pedesaan transmigrasi yang rata-rata penduduknya bekerja sebagai petani dan sebagian lainnya dari kabupaten. Diantara tumbuhnya kesadaran yang ada di kalangan masyarakat tersebut adalah tumbuhnya keinginan mendidik seorang anak menjadi generasi Qur'ani dan para penghafal Al-Qur'an atau hafiz. Selanjutnya dalam

musyawarah pendirian pondok pesantren ini terpilihlah Ustadz al-Hafidz Sufyan Nur Marbu sebagai pengasuh dan pembimbing serta penanggungjawab untuk merekrut para huffaz yang ada di beberapa tempat untuk berkhidmat dan menjadi pengajar di Pondok Pesantren Al-Ihsan Banjarmasin. (khususnya di Pondok Pesantren Al-Ihsan Putera).

Sedangkan untuk pondok pesantren puteri sendiri mulai berdiri pada tahun 2000. Bermula dari sebuah rumah tahfidz biasa dengan jumlah santri yang hanya 5 orang dengan 1 pengajar yang merangkap menjadi ibu nyai. Kini pondok pesantren puteri Al-Ihsan telah memiliki 3 bangunan asrama yaitu asrama Aisyah, Khodijah Dan Syarifah Kurnia. Dan saat ini santrinya mencapai kurang lebih dari 230 santri dengan 27 pengajar.

Tahun pertama jumlah santri tidak lebih dari 5 orang, kemudian pada tahun 1998-1999 santri yang mendaftar cukup banyak sekitar 20 orang. Pondok Pesantren Puteri Al-Ihsan Banjarmasin ini sendiri dipimpin oleh puteri dari perintis Pondok Pesantren Al-Ihsan sekarang yaitu K.H. Luthfie Yusuf Lc. MA. Dengan ibu Hj. Khoirunniah yaitu Ustadzah Zainab.

b. Sekilas Perkembangan Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin di Berbagai Daerah

Akhir tahun 2003 jumlah santri mencapai 80-an oleh sebab itu Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin membuka

beberapa cabang di berbagai wilayah dan hingga saat ini tercatat ada 9 cabang yaitu:

- 1) Cabang Al-Ikhlas Tanah Bumbu
- 2) Cabang Pelaihari
- 3) Cabang Puntik
- 4) Cabang Pagatan Katingan
- 5) Cabang Rantau
- 6) Cabang Tanbu Markas
- 7) Cabang Al-Qudwah
- 8) Cabang Barambai
- 9) Cabang Tamban

Adapun untuk cabang dari pondok pesantren puteri sendiri terdapat di beberapa daerah diantaranya: Buntok, Bati-bati, Marabahan serta Puntik. Berdirinya beberapa cabang Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin ini dilatar belakangi oleh upaya kerjasama jama'ah masjid setempat, dimana dalam pengelolaannya dipasrahkan berdasarkan kebijakan setiap kepengurusan di daerah tersebut. Namun dalam kebijakan pengajaran tetap mengacu pada ketetapan Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yang berperan sebagai pondok pusat.

- c. Visi, Misi, dan Tujuan Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Sebagai lembaga pendidikan non formal Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki visi, misi serta tujuan yang dijadikan sebagai landasan dalam sistem penyelenggaraan proses belajar mengajar. Adapun visi dari Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- Terwujudnya generasi putera dan puteri yang hafidz dan hafidzah, beakhlauq mulia, berilmu, serta bertanggungjawab bagi agama dan bangsa.

Adapun misi dari Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- Menyiapkan santri putera dan puteri yang dapat membaca Al-Quran dengan benar serta dapat menghafalkannya.
- Membimbing santri putera dan puteri agar berakhlauq karimah berdasarkan Al-Qur'an dan sunah.
- Menyiapkan santri putera dan puteri yang mampu menjadi Dai dan Daiyah serta madrah Al-ula bagi umat agar bermanfaat bagi agama dan bangsa.

Sedangkan untuk tujuan dari pondok pesantren Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- Memiliki sifat keimanan serta berakhlak karimah dan selalu berusaha memperbaiki diri.
- Mempunyai keikhlasan serta kesenangan untuk menghidupkan sunnah nabi SAW.

- Memiliki kemampuan membaca Al-Qur'an sesuai dengan kaidah tajwid.
 - Memiliki rasa semangat serta gemar membaca dan menghafal seluruh Al-Quran 30 juz serta istiqomah dalam menjaga hafalannya.
 - Memiliki kemampuan membaca serta memahami isi kandungan Al-Qur'an dan Hadist.
 - Mempunyai rasa semangat untuk berdakwah menyampaikan firman Allah serta hadist nabi SAW.
 - Mampu beristiqomah untuk beribadah, bermuamalah, mu'asyarah, dan berakhlaqul mulia.
 - Memiliki rasa semangat untuk berdakwah serta menghidupkan amal-amal masjid.
 - Memiliki kemampuan untuk membaca serta memahami berbagai kitab ilmu keislaman.
 - Mempunyai semangat dalam berdakwah untuk mengembangkan serta menyebarkan keimanan, ilmu, amal, dan akhlak Islam kepada seluruh umat.
- d. Keadaan Pimpinan, Pengajar serta Santriwati di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Pondok Pesantren ini dipimpin oleh Ustadzah Zainab satu-satunya puteri dari Ustadz K.H. Luthfi Yusuf dengan istri beliau Hj. Khairunniah. Beliau menempuh pendidikan di Yaman dalam waktu 4

tahun sebelum akhirnya kembali ke Banjarmasin untuk memimpin Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin. Adapun jumlah pengajar di Pondok Pesantren ini ada 35 orang dengan jumlah santri secara keseluruhan 230 orang.

e. Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin mempunyai 3 asrama yaitu asrama Aisyah, dimana asrama ini diperuntukkan bagi santri yang sudah lama. Kemudian ada asrama Khodijah, asrama ini dikhususkan bagi santri yang masih baru dan sebagian santri yang masuk dalam kategori teladan, hal ini bertujuan agar santri yang teladan ini mampu menjadi contoh baik bagi santri yang masih baru. Serta ada asrama Syarifah Kurnia dimana asrama ini diperuntukkan bagi santri VIP, adapun maksud dari santri VIP di sini adalah santri khusus yang dalam hal pembayaran berbeda dengan yang lain. Adapun untuk bangunan asrama sendiri terdiri dari bangunan besar dengan dua lantai yang terdiri dari beberapa kamar tidur, dapur dan tempat makan, tempat belajar untuk setoran hafalan santri dan lain-lain, ruang tamu, kamar mandi, serta tempat untuk menjemur pakaian.

Adapun untuk sarana lain pondok ini juga memiliki mushola serta tempat untuk latihan memanah, sebuah gedung yang digunakan untuk pembelajaran PAUD pada pagi hari dan TPA pada sore hari. Untuk ruang kelas yang digunakan adalah sebagian kamar-kamar tidur yang

beralih fungsi jika siang hari menjadi kelas untuk belajar santri dan jika malam hari beralih fungsi menjadi kamar tidur santri. Adapun klasifikasi kelasnya ada kelas bagi santri daurotul hadits, dan santri pembelajaran kitab yang terdiri dari kelas 1,2,3,4, dan 5. Serta santri pembelajaran tahfidz dimana kelasnya ditentukan menurut hafalannya yaitu:

- 1) 1-6 juz hafalan untuk kelas 1
- 2) 1-12 juz hafalan untuk kelas 2
- 3) 1-18 juz hafalan untuk kelas 3
- 4) 1-24 juz hafalan untuk kelas 4
- 5) 1-30 juz hafalan untuk kelas 5

f. Jadwal Kegiatan Sehari-hari Santri Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Agar menghasilkan santri yang berkepribadian tertib pondok pesantren ini dalam kesehariannya memiliki jadwal kegiatan santri yang tersusun sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan. Hal ini bertujuan untuk menanamkan sifat tertib pada diri setiap santri sehingga nantinya dapat terbiasa bersifat tertib baik di dalam pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Adapun jadwal kegiatan santri sehari-hari adalah sebagai berikut:

TABEL 4.1 Jadwal Kegiatan Santri Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

No.	Jam	Program	Keterangan
1.	04.00- Subuh	Tahajud dan Istighosah	Seluruh santri
2.	05.00-06.10	<ul style="list-style-type: none"> • Sholat subuh dan amalan • Bayan subuh • Mufrodat 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh santri • Seluruh santri • Jika tidak ada bayan subuh
3.	06.10-07.15	Tandzif/infirodi/sholat duha	Seluruh santri
4.	07.15-07.40	Futur (Sarapan Pagi)	Seluruh santri
5.	07.40-07.50	Persiapan madrosah	Seluruh santri
6.	07.50-08.00	Berberis	Seluruh santri
7.	08.00-11.00	Madrasah diniyah	Santri diniyah
8.	08.00-10.30	Setoran Sabqi dan Manzil	Santri tahfidz
9.	10.30-11.00	Persiapan Sabaq	Santri tahfidz
10.	11.00-11.15	Infirodi	Seluruh santri
11.	11.15- Zuhur	Qailullah (tidur siang)	Seluruh santri
12.	Zuhur-13.30	Sholat dan amalan	Seluruh santri
13.	13.30-13.50	Ghoda (makan siang)	Seluruh santri
14.	13.50-14.00	Persiapan madrosah	Seluruh santri
15.	14.00-15.15	Sabaq/setoran	Santri tahfidz
16.	15.15-Ashar	Infirodi/tanzhif	Seluruh santri
17.	Ashar-16.15	Sholat ashar dan amalan	Seluruh santri
18.	16.15-16.30	Persiapan halaqah sore	Seluruh santri
19.	16.30-17.45	<ul style="list-style-type: none"> • Halaqah sore • Musyawarah 	Seluruh santri & pengurus
20.	17.45-Magrib	Infirodi dan persiapan magrib	Seluruh santri
21.	Magrib-Isya	<ul style="list-style-type: none"> • Sholat magrib dan amalan • Persiapan Isya 	Seluruh santri
22.	Isya-20.30	<ul style="list-style-type: none"> • Sholat isya • Ta'lim • Pengumuman harian 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh santri • Seluruh santrri • Seluruh santri
23.	20.30-20.50	• Asya (makan malam)	Seluruh santri
24.	20.50-21.00	Persiapan halaqoh	Seluruh santri
25.	21.00-22.30	<ul style="list-style-type: none"> • Halaqoh Qur'an • Muthola'ah 	<ul style="list-style-type: none"> • Santri tahfidz • Santri diniyah
26.	22.30-22.50	<ul style="list-style-type: none"> • Persiapan tidur • Masuk kamar masing-masing 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh santri • Seluruh santri
27.	22.50-04.00	Absen kamar dan tidur	Seluruh santri

Sumber: Hasil wawancara dengan Ustadzah 'Isyatul Aufa, 23 Mei 2021

Adapun kegiatan mingguan yang rutin dilakukan di Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin ialah maulid habsyi pada setiap malam kamis dan khotam Qur'an pada setiap malam jum'at.

Serta kegiatan tahunan yang dilakukan adalah peringatan hari-hari besar Islam serta khataman kubro 30 juz.

2. Pembahasan Hasil Penelitian

Sebagai sebuah lembaga pendidikan ilmu Al-Qur'an yang terorganisasi Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dalam menghadapi setiap permasalahan baik internal maupun eksternal memerlukan adanya manajemen strategi yang terdiri dari tiga proses yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi hal ini bertujuan agar pondok pesantren dapat menentukan strategi dan kebijakan yang tepat guna mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan pondok pesantren tahfiz yang semakin berkembang khususnya di daerah Banjarmasin. Oleh karena itu untuk mengetahui formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi yang ada di Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin maka peneliti telah melakukan penelitian dengan cara wawancara baik secara langsung (offline) maupun tidak langsung (online) melalui WhatsApp, observasi, dan dokumentasi yang hasilnya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Formulasi Strategi Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Formulasi strategi merupakan tahapan awal dalam manajemen strategi, dalam tahapan formulasi strategi ini sebuah organisasi dapat mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan

tujuan jangka panjang dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Untuk dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat bersaing, pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin harus mempunyai strategi yang tepat. Oleh karena itu dalam memformulasikan strategi, pondok pesantren harus membuat pernyataan visi dan misi. Setelah itu melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal. Sehingga nantinya pondok pesantren dapat menciptakan tujuan jangka panjang dan terakhir membuat, mengevaluasi dan memilih strategi yang tepat. Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari beberapa kali kegiatan observasi, wawancara baik secara langsung ke lapangan maupun tidak langsung melalui media komunikasi WhatsApp dan dokumentasi. Maka peneliti memperoleh informasi mengenai formulasi strategi di Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu sebagai berikut:

1) Mengembangkan Visi dan Misi

Pernyataan visi mewakili tujuan jangka panjang dan penjabaran posisi kompetitif yang hendak dicapai oleh organisasi pada periode waktu tertentu dan apa yang harus dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat mencapai hal tersebut. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi selain memberikan panduan dalam menyusun strategi pada suatu organisasi, dengan adanya visi suatu organisasi dapat lebih terarah dan mengetahui arah tujuannya. Untuk dapat menentukan visi diperlukan adanya strategi yang tepat yaitu dengan

menetapkan rencana yang memiliki pandangan mengarah jauh kedepan. Karena organisasi yang dibangun diharapkan dapat tetap bertahan eksis dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu diperlukan adanya strategi perencanaan dalam organisasi untuk jangka panjang. Untuk menggambarkan visi diperlukan adanya keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan, selain itu juga dituntut adanya kerja keras untuk menerjemahkan visi itu dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasinya visi itu oleh karena itu kedisiplinan dari semua pihak sangat diperlukan agar visi tersebut dapat terwujud. Sebab visi yang jelas akan memberikan manfaat bagi organisasi misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan sehingga mereka akan memaksimalkan kinerja kerjanya.

Sebagai suatu lembaga ilmu Al-Qur'an yang terorganisasi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki tujuan jangka panjang dan mengarah ke depan yang tertuang dalam visi yang disebutkan oleh Ustadzah Isyatul Aufa selaku pengajar yang diberikan wewenang oleh pimpinan beliau menyatakan bahwa visi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu:

“Sebagai suatu lembaga pendidikan kami memiliki tujuan jangka panjang yang tertuang dalam visi yaitu terwujudnya generasi santri putera dan puteri yang hafiz dan hafizah, berakhlaqul karimah, berilmu, serta bertanggung jawab untuk agama dan bangsa. Dengan

adanya visi ini kami berharap pondok pesantren ini dapat lebih terarah dan para pengajar dapat selalu termotivasi ketika kinerja kerja sedang turun dengan melihat dan mengingat visi ini mereka dapat termotivasi dan mengetahui kemana arah tujuan mereka sehingga dapat memberikan yang terbaik agar pondok pesantren ini dapat mencapai tujuannya”.¹

Adapun pernyataan misi menyatakan tujuan dari keberadaan organisasi. Pernyataan misi biasanya berisi petunjuk dari organisasi kepada manajemen untuk menerapkan misi. Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban oleh suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu, pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar berdirinya organisasi. Pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan. Lembaga pendidikan memiliki tujuan dan keberadaannya memberikan pengaruh besar terhadap kemajuan ilmu pengetahuan maka pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki misi yang dinyatakan oleh Ustadzah Isyatul Aufa selaku pengajar yang diberikan wewenang oleh pimpinan beliau menyatakan bahwa:

“Sebagai lembaga pendidikan keberadaan pondok pesantren ini memiliki alasan, tujuan dan cita-cita yang tertuang dalam misi yaitu menyiapkan santri putera dan puteri yang mampu membaca Al-Qur'an dan mampu menghafalkannya, mendidik santri putera dan puteri agar berakhlakul karimah berdasarkan tuntunan Al-Qur'an

¹ Wawancara dengan Ustadzah Isyatul Aufa, Pengajar di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 23 Mei 2021.

dan sunah serta menyiapkan santri putera dan puteri yang dapat menjadi generasi dai dan daiyah serta madrasah Al-Ula bagi umat agar berguna untuk agama dan bangsa. Dengan adanya misi ini diharapkan membuat pondok pesantren ini lebih terarah dan nantinya dapat mengambil langkah-langkah yang tepat sehingga tujuan dari pondok pesantren dapat tercapai”.²

2) Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal Serta Menentukan Kekuatan dan Kelemahan Internal

Sebagai lembaga pendidikan ilmu Al-Qur’an yang keberadaannya cukup lama dan mampu mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu puluhan tahun di tengah persaingan keberadaan pondok pesantren hafidz yang lain, pondok pesantren Hafizul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin dapat terus maju dan berkembang dengan daya tariknya sendiri. Mengingat peluang dan ancaman yang berasal dari luar pondok pesantren tentunya ada dan faktor kelemahan serta kekuatan yang berasal dari dalam pondok pesantren tentu juga ada. Hal ini dinyatakan oleh pimpinan pondok pesantren yaitu Ustadzah Zinab

“Mengingat banyaknya pondok pesantren tahfiz sekarang semakin banyak dan berkembang kami tidak pernah merasa bersaing justru kami bersyukur karena berarti pencinta Al-Qur’an semakin banyak, untuk mempertahankan eksistensi pondok pesantren ini kami hanya berusaha mempertahankan strategi belajar dan menghafal Al-Qur’an yang sudah ada sejak awal pondok ini berdiri tidak pernah mengalami perubahan yaitu menggunakan metode yang kami dapat saat orang tua saya bermukim dan belajar di pakistan rupanya metode itu berhasil menciptakan generasi pecinta Al-Qur’an yang bacaannya Muttakin (sempurna) dan itu mungkin

² Wawancara dengan Ustadzah Isyatul Aufa, Pengajar di Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 23 Mei 2021.

menjadi daya tarik tersendiri hingga saat ini, adapun masalah yang berasal dari dalam pondok pesantren sendiri tentunya ada yaitu berasal dari santri itu sendiri seperti kemampuan belajar santri yang beraneka ragam ada yang cepat belajarnya dan menghafalnya pun cepat dan ada yang tidak tapi kami tidak pernah menuntut dalam target hafalan sebab bagi kami mereka paling tidak bisa membaca Al-Qur'an dengan baik dan mengamalkan ilmunya meski hanya sedikit. Kemudian sifat santri tentu beraneka ragam ada yang sangat sulit diatur sehingga sering melanggar aturan pondok menimbulkan permasalahan pada orang tua santri karena anaknya melanggar sampai pada hukuman diberhentikan atau diskor mereka protes kepada pihak pondok, itu menjadi permasalahan yang sering terjadi. Kemudian dari para pengajar pun tentu juga ada seperti kurangnya kinerja mereka dalam mengajar sehingga terkadang kami perlu memotivasi dengan lebih maksimal lagi".³

Selain itu santri yang bernama Hajar Afiyah, Asma dan Rabiatul

Adawiyah juga menyatakan mengenai permasalahan yang kerap mereka hadapi yang menjadi faktor permasalahan internal pondok pesantren yaitu

“Adapun permasalahan yang sering kami hadapi disini adalah sering menghadapi kesulitan dalam belajar dan menghafal hal ini karena permasalahan pribadi kami masing-masing seperti terkadang ada permasalahan dengan teman yang akhirnya mempengaruhi konsentrasi kami dalam belajar dan menghafal, adanya bacaan ayat yang sama yang mengecoh konsentrasi kami dalam menghafal. Sebenarnya untuk target sendiri pihak pondok tidak memberikan target khusus hanya saja permasalahan pribadi kami mempengaruhi tingkat kecepatan hafalan”.⁴

Selain itu peneliti juga menanyakan permasalahan yang kerap dihadapi oleh orang tua santri seperti yang dinyatakan oleh orang tua santri yaitu ibu yeyen beliau menyatakan:

³ Wawancara dengan Ustadzah Zainab, Pimpinan sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 24 Juli 2021.

⁴ Wawancara dengan Hajar Afiyah, Asma dan Rabiatul Adawiyah, Santriwati Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 30 April 2021.

“Untuk permasalahan selama anak saya mondok disini itu tidak ada yang serius tapi permasalahan tentu ada seperti terkadang anak merasa bosan dan lelah belajar, disini saya hanya berusaha memberikan nasihat dan motivasi agar dia kembali fokus dan kembali pada tujuan dia mondok disini. Sebab mondok disini itu pilihan anak saya sendiri dan selaku orang tua saya hanya bisa mendukung, mendo’akan, memotivasi dan memberikan nasihat”.⁵

Selain itu orang tua santri lain yang bernama ibu Mawaddah juga menyatakan bahwa:

“Selama menuntut ilmu di pondok pesantren ini tidak ada permasalahan yang berat, apalagi permasalahan yang sifatnya di luar pondok itu tidak ada, hanya masalah yang berasal dari diri pribadi si anak itu sendiri, misalkan fokus belajar dan menghafal yang lemah dan naik turun. Sebagai orang tua tentu saya memberikan nasihat dan motivasi yang dapat menumbuhkan semangat, memantapkan niat dan fokus si anak untuk belajar dan menghafal. Karena masuk di pondok pesantren ini pilihan anak saya sendiri tidak dituntut oleh siapapun”.⁶

Untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal pondok pesantren harus melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal organisasi, hasil analisis SWOT ini nantinya akan menunjukkan posisi organisasi dengan sejumlah strategi yang dimiliki. Analisis SWOT ini digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal. Adapun yang dievaluasi dalam analisis SWOT ini

⁵ Wawancara dengan, Ibu Yeyen, Orang tua santri Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 30 April 2021.

⁶ Wawancara dengan, Ibu Mawaddah, Orang tua santri Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 30 April 2021.

adalah strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang), threats (ancaman).

Untuk menganalisis strategi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin peneliti menggunakan analisis SWOT yang terdiri dari:

a) Strength (Kekuatan)

Kekuatan merupakan kelebihan yang dimiliki oleh suatu lembaga yang dapat memberikan keuntungan. Adapun yang menjadi kekuatan (strength) dari pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- (1) Memiliki letak yang sangat strategis yaitu di tengah kota Banjarmasin dan berada di kawasan lingkungan masyarakat.
- (2) Memiliki sarana dan prasarana yang baik, bersih dan nyaman sehingga mendukung kegiatan belajar mengajar terutama menghafal Al-Qur'an yang memerlukan konsentrasi tinggi.
- (3) Para pengajar / ustadzah yang sangat berpengalaman dalam bidang menghafal Al-Qur'an dan ta'lim diniyah.
- (4) Adanya cabang pondok pesantren di beberapa daerah yang menambah citra dan minat masyarakat untuk memilih pondok pesantren ini sebagai lembaga pendidikan untuk anak-anak mereka.

- (5) Citra pendiri pondok pesantren yang sudah dikenal oleh khalayak masyarakat membuat pondok pesantren ini dikenal di khalayak masyarakat luas.
- (6) Alumni pondok pesantren yang berkualitas dan dapat meneruskan pendidikan di luar negeri seperti Yaman memiliki daya tarik tersendiri di kalangan masyarakat.

b) Weakness (Kelemahan)

Kelemahan adalah sebuah keterbatasan yang ada pada suatu lembaga sehingga dapat dibandingkan dengan pesaing. Adapun kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- (1) Kurangnya pengelolaan terhadap arsip-arsip penting pondok pesantren seperti data santri, data pengajar, data profil pondok dan struktur organisasinya. Hal ini menimbulkan sulitnya mendapatkan informasi berkenaan dengan pondok pesantren, padahal jika semua data diarsipkan maka akan mempermudah urusan pondok pesantren dan akan terlihat lebih tersruktur sehingga dapat menimbulkan citra tersendiri bagi setiap orang yang melihat.

c) Opportunities (Peluang)

Peluang merupakan kondisi yang menguntungkan bagi suatu lembaga. Adapun peluang (opportunities) yang dimiliki oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- (1) Banyaknya minat masyarakat saat ini terutama orang tua yang menginginkan anaknya memperdalam ilmu agama dan menghafal Al-Qur'an. Baik itu dari orang tuanya sendiri ataupun memang niat dari anak-anaknya sendiri.
- (2) Lokasinya yang strategis dan mudah diakses oleh masyarakat di semua penjuru daerah.

d) Threats (Ancaman)

Ancaman adalah kondisi yang paling tidak menguntungkan bagi suatu lembaga. Adapun ancaman (threats) yang dimiliki oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- (1) Pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin kurang terbuka terhadap dunia luar, seperti kurang menerima pihak yang ingin melakukan penelitian. Padahal penelitian itu juga menguntungkan pihak pondok pesantren sebab akan membuat pondok pesantren lebih dikenal di kalangan masyarakat luas.

Untuk dapat mengetahui posisi pondok pesantren dan strategi apa yang harus diambil maka peneliti akan menguraikan tentang tahapan analisis SWOT sebagai berikut:

a) Tahapan Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan diklasifikasikan kategori sebagai data internal dan data eksternal. Untuk keperluan analisis, biasanya dipakai External Factor Analysis Summary (EFAS) dan Internal Factor Analysis Summary (IFAS). Berikut akan disajikan format matriks EFAS adalah sebagai berikut:

TABEL 4.2 Matrik EFAS Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=B×R	Komentar
A. Kategori sebagai Peluang				
1. Banyaknya minat masyarakat saat ini terutama orang tua yang menginginkan anaknya memperdalam ilmu agama dan menghafal Al-Qur'an. Baik itu dari orang tuanya sendiri ataupun memang niat dari anak-anaknya sendiri.	0.08	1.00	0.24	
2. Lokasinya yang strategis dan mudah diakses oleh masyarakat di semua penjuru daerah.	0.08	3.00	0.24	
Total	0.16		0.48	
Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=B×R	Komentar
B. Kategori sebagai Ancaman				
1. Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin kurang terbuka terhadap dunia luar, seperti kurang menerima pihak yang ingin melakukan penelitian. Padahal penelitian itu juga menguntungkan pihak pondok pesantren sebab akan membuat pondok pesantren lebih dikenal di kalangan masyarakat luas.	0.08	-3.0	-0.24	
Total	0.08		-0.24	

Selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi faktor eksternal yaitu faktor peluang dan ancaman, dapat disajikan tabel sebagai berikut:

TABEL 4.3 Hasil Evaluasi Faktor Eksternal

No	Faktor Strategi	Skor
1	Faktor peluang/Opportunity	0.48
2	Faktor ancaman/Threats	-0.24
	Total	0.24
Selisih total peluang dan total ancaman=O-T=y		

Selanjutnya akan disajikan format matrik IFAS sebagai berikut:

TABEL 4.4 Matrik IFAS Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Faktor-Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N=B \times R$	Komentar
A. Kategori sebagai Kekuatan				
1. Memiliki metode pembelajaran yang baik	0.08	1.00	0.24	
2. Memiliki anggaran yang baik	0.08	2.00	0.24	
3. Memiliki letak yang sangat strategis yaitu di tengah kota Banjarmasin dan berada di kawasan lingkungan masyarakat.	0.08	1.00	0.24	
4. Memiliki sarana dan prasarana yang baik, bersih dan nyaman sehingga mendukung kegiatan belajar mengajar terutama menghafal Al-Qur'an yang memerlukan konsentrasi tinggi.	0.08	2.00	0.24	
5. Para pengajar / ustadzah yang sangat berpengalaman dalam bidang menghafal Al-Qur'an dan ta'lim diniyah.	0.07	2.80	0,19	
Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N=B \times R$	Komentar
6. Adanya cabang pondok pesantren di beberapa daerah yang menambah citra dan minta masyarakat untuk memilih pondok pesantren ini sebagai lembaga pendidikan untuk anak-anak mereka.	0.06	2.00	0.12	

Faktor-Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=B×R	Komentar
7. Citra pendiri pondok pesantren yang sudah dikenal oleh khalayak masyarakat membuat pondok pesantren ini dikenal di khalayak masyarakat luas	0.07	2.80	0.19	
8. Alumni pondok pesantren yang berkualitas dan dapat meneruskan pendidikan di luar negeri seperti Yaman memiliki daya tarik tersendiri di kalangan masyarakat	0.07	2.80	0.19	
Total	0.43		1.17	
Faktor-Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=B×R	Komentar
B. Kategori sebagai Kelemahan				
1. Kurangnya pengelolaan terhadap arsip-arsip penting pondok pesantren seperti data santri, data pengajar, data profil pondok dan struktur organisasinya. Hal ini menimbulkan sulitnya mendapatkan informasi berkenaan dengan pondok pesantren, padahal jika semua data diarsipkan maka akan mempermudah urusan Pondok Pesantren dan akan terlihat lebih tersruktur sehingga dapat menimbulkan citra tersendiri bagi setiap orang yang melihat.	0.07	-2.8	-0.19	
Total	0.07	-2.8	-0.19	

Berikut tabel hasil evaluasi faktor internal yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan:

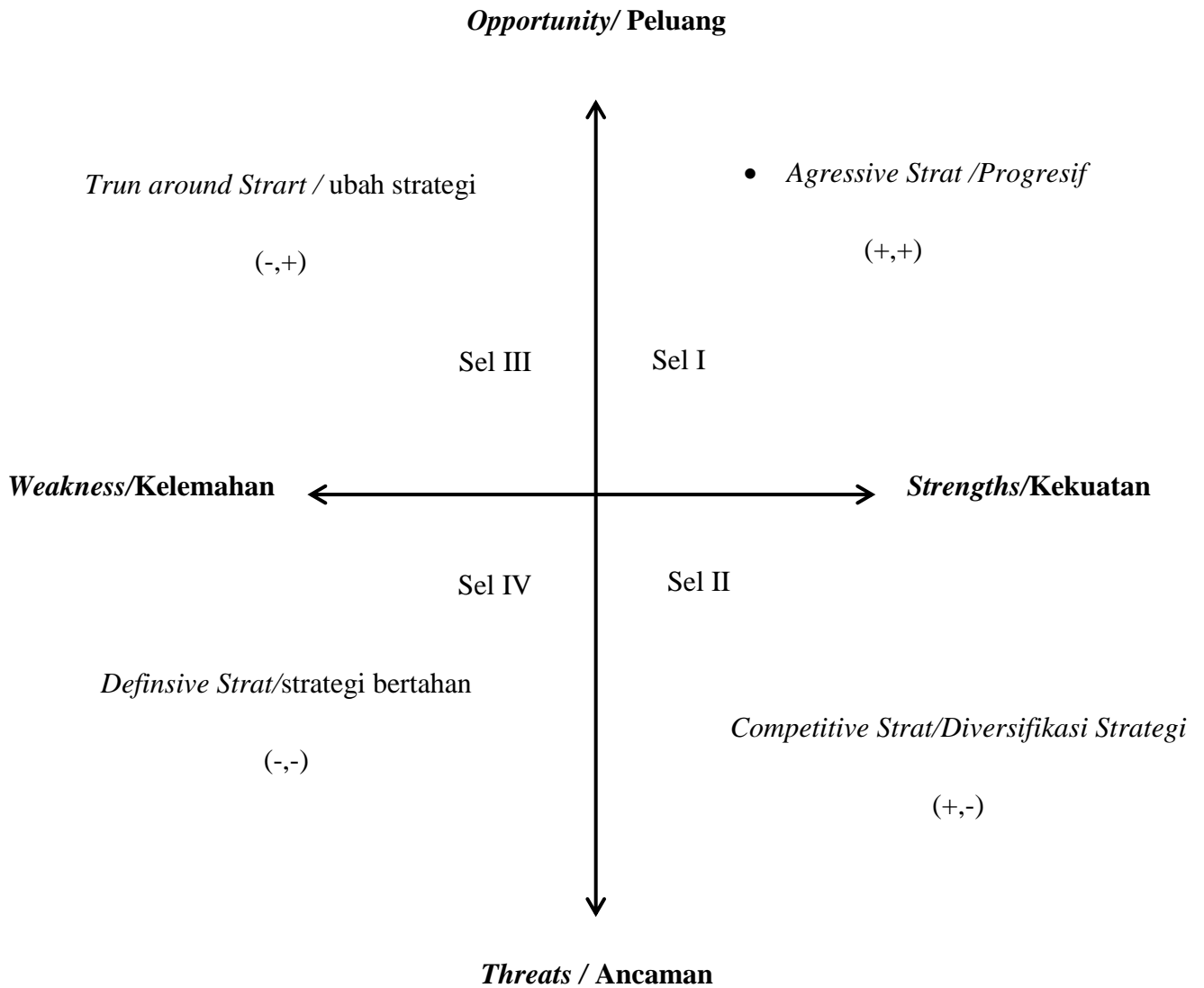
TABEL 4.5 Hasil Evaluasi Faktor Internal

No.	Faktor Strategis	Skor

1.	Faktor kekuatan/Strengths	1.17
No.	Faktor Strategis	Skor
2.	Faktor kelemahan/Weakness	-0.19
	Total	-0.98
Selisih total kekuatan-total kelemahan= $S-W=x$		

Selanjutnya untuk dapat melihat posisi Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dan strategi apa yang harus diambil maka peneliti akan menjabarkan melalui diagram dan matrik SWOT sebagai berikut:

DIAGRAM 4.1 Posisi dan Strategi yang Dimiliki Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin



Dari diagram di atas dapat diketahui adanya kuadran yang menunjukkan posisi dan strategi yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yang dijabarkan pada tabel sebagai berikut:

TABEL 4.6 Penjelasan Kuadran Analisis SWOT Pada Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin Berdasarkan Posisi dan Strategi yang Dimiliki

Sel I	Artinya Dibatasi oleh sumbu X dan sumbu Y yang keduanya bertanda positif. Sehingga strategi yang dimiliki adalah aggressive strategic	Adapun posisi yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berdasarkan pada letak sumbu X dan sumbu Y pada sel I adalah memiliki kekuatan yang besar sehingga dengan kekuatan tersebut pondok pesantren dapat memanfaatkan berbagai peluang. Serta memiliki banyak pilihan strategi yang berfungsi untuk mengembangkan lembaganya.
-------	---	--

Setelah diketahui EFAS dan IFAS serta diagram beserta penjelasannya maka selanjutnya adalah mengetahui strategi yang harus diambil oleh pondok pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sesuai dengan posisinya dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik SWOT kadang disebut dengan matrik TOWS, matrik ini terdiri atas empat bidang atau kuadran sebagaimana yang telah disinggung pada bagian sebelumnya. Dari masing-masing bidang atau kuadran mempunyai strategi usaha sendiri-sendiri yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

TABEL 4.7 Strategi Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin Berdasarkan Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Faktor-faktor Kekuatan	WEAKNESS (W) Faktor-faktor Kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Faktor-faktor Peluang	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Faktor-faktor Ancaman	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan hasil tabel EFAS dan IFAS maka posisi pondok pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki peluang/Opportunity yang besar dengan hasil 0.48, sedangkan kekuatan/strengths sangat besar dengan hasil 1.17, untuk ancaman/threats kecil dengan hasil -0.24, dan untuk kelemahan/weakness sangat kecil dengan hasil -0.19. Sehingga berdasarkan diagram posisi pondok pesantren berada pada sel I dimana pondok pesantren berada pada posisi aggressive strategic maksudnya disini pondok pesantren berada pada posisi yang paling menguntungkan, dimana peluang/opportunity serta kekuatan/strengths sangat dominan sehingga dengan kekuatan yang dimiliki memungkinkan pondok pesantren untuk memanfaatkan

peluang yang ada. Dengan perkataan lain, banyak pilihan strategi yang dimiliki oleh manajemen yang berfungsi untuk mengembangkan pondok pesantren. pondok pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berada pada posisi strategi SO dimana pondok pesantren harus menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Diposisi ini pula pondok pesantren dapat terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal artinya pondok pesantren dapat membangun cabang nya.

Berdasarkan penerapan teori dari Analisis SWOT dan External Factor Analysis Summary (EFAS) serta Internal Factor Analysis Summary (IFAS) yang peneliti gunakan dalam mengetahui posisi dan strategi yang dimiliki oleh pondok pesantren maka peneliti lebih cenderung menerapkan teori External Factor Analysis Summary (EFAS) serta Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dimana faktor eksternal dan internal (EFAS dan IFAS) disusun untuk mengetahui nilai bobot, rating dan score dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki pondok pesantren. hasil perhitungan rating tersebut akan digunakan untuk menganalisis posisi kuadran pondok pesantren dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan analisis SWOT lebih mengarah pada suatu metode yang digunakan dalam menganalisis situasi dan mengidentifikasi faktor yang menjadi dasar bagi perumusan strategi sutau organisasi atau

perusahaan. Tahapan analisis SWOT dapat dimulai dari evaluasi kinerja perusahaan atau organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan faktor strategis dan evaluasi strategi.

3) Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Sebuah organisasi yang ingin mencapai tujuan jangka panjang harus memiliki strategi yang menunjukkan tindakan yang tepat demi tercapainya tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang sendiri memerlukan waktu dua hingga lima tahun. Adapun tingkatan yang memerlukan adanya tujuan jangka panjang adalah tingkat korporasi, divisi, dan fungsional dalam organisasi. Dalam tujuan jangka panjang diperlukan adanya komunikasi yang jelas sehingga nantinya dapat menghantarkan keberhasilan organisasi itu sendiri hal ini karena tujuan membantu stakeholder memahami peran mereka dalam masa depan organisasi, meningkatkan kinerja organisasi dan menentukan prioritas organisasi.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang terorganisasi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki tujuan jangka panjang yang diharapkan dapat tercapai pada jangka waktu 3 tahun dan lebih tepatnya setiap santri menyelesaikan hafalannya atau menyelesaikan mondoknya. Sebab pihak pondok pesantren tidak pernah memberikan target hafalan santri karena kemampuan setiap santri itu berbeda-beda. Adapun tujuan jangka pendek pondok

pesantren ini sesuai dengan pernyataan pimpinan pondok pesantren yaitu Ustadzah Zainab.

“Menghasilkan santri yang dapat membaca Al-Qur’an dengan baik serta dapat memanfaatkan ilmunya meskipun hanya sedikit sebab orang yang bermanfaat adalah yang banyak manfaatnya bagi orang lain”. Sedangkan untuk tujuan jangka panjangnya adalah “Menghasilkan para generasi Qur’ani yang dapat membaca Al-Qur’an dengan baik serta mencapai tingkat Muttakin (sempurna), dan menjadi penghafal Al-Qur’an yang dapat mengamalkan ilmunya”. Ustadzah Zainab juga menyatakan bahwa “Mengapa kami memiliki tujuan jangka panjang demikian, sebab untuk mencapai tingkat bacaan muttakin (sempurna) itu sangat sulit ketika kita belajar membaca Al-Qur’an pada satu guru ke guru yang lain pasti tetap ada kesalahan karena mencapai tingkat muttakin itu sulit, memerlukan waktu dan strategi pembelajaran yang tepat. Saya selalu berkata kepada para santri bahwa jangan takut jika tingkat hafalan lemah sebab pondok tidak memberi target hafalan yang terpenting santri selalu belajar, karena belajar itu tidak ada batasnya, dapat membaca Al-Qur’an dengan baik dan mengamalkan ilmunya jika nanti lulus dari pondok ini”.⁷

Setelah menetapkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang dengan melihat jauh ke depan sesuai dengan posisi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan ilmu Al-Qur’an maka selanjutnya pihak pondok pesantren akan memilih strategi tertentu untuk dapat mencapai tujuan tersebut yang akan peneliti jelaskan pada pembahasan selanjutnya.

4) Memilih Strategi Tertentu yang Akan Dilaksanakan

⁷ Wawancara dengan Ustadzah Zainab, Pimpinan sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 24 Juli 2021.

Secara umum setiap organisasi atau perusahaan memiliki strategi-strategi tertentu yang telah diterapkan untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Namun, terkadang organisasi tidak menyadari bahwa apa yang mereka jalankan selama ini berkaitan dengan rencana dan tindakan itu merupakan salah satu strategi organisasi mereka sendiri. Begitupun dengan pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sebagai lembaga ilmu Qur'an yang memiliki tujuan jangka panjang maka sudah seharusnya pihak pondok pesantren juga memiliki strategi tertentu yang digunakan untuk mencapai tujuan dari pondok pesantren itu sendiri. Mengingat semakin banyaknya lembaga pendidikan ilmu Qur'an yang berkembang di Banjarmasin maka wajar jika ada persaingan antar pondok pesantren namun ketika peneliti mewawancarai pimpinan pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu Ustdazah Zainab beliau menyatakan bahwa

“Untuk persaingan kami merasa tidak pernah bersaing justru bersyukur melihat semakin banyaknya lembaga pendidikan ilmu Qur'an di Banjarmasin ini meskipun itu bukan cabang dari Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin. Adapun untuk mempertahankan eksistensi dari pondok pesantren ini kami hanya berusaha mempertahankan sistem pembelajaran yang mengantarkan kepada bacaan yang Muttakin (sempurna) dan selalu berusaha memaksimalkan kinerja dan memperbaiki setiap kekurangan yang ada”.⁸

⁸ Wawancara dengan Ustadzah Zainab, Pimpinan sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 24 Juli 2021.

Sebagai lembaga pendidikan ilmu Qur'an yang memiliki tujuan jangka panjang yaitu menghasilkan para santri yang mampu membaca Al-Qur'an dengan muttakin dan dapat mengamalkan ilmunya. Maka untuk mencapai tujuan tersebut pihak pondok pesantren telah memilih strategi khusus yang diharapkan dapat menghantarkan pada tercapainya tujuan jangka panjang pondok pesantren ini. Mengingat pihak pondok pesantren ini tidak merasa bersaing dengan pondok pesantren yang lain maka strategi yang dipilih adalah strategi yang berhubungan dengan belajar membaca dan menghafal Al-Qur'an sebab untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan eksistensinya pondok pesantren ini selalu berusaha mempertahankan metode pembelajaran yang selama ini berhasil menghantarkan para santri menjadi penghafal Al-Qur'an yang bacaannya muttakin (sempurna) serta menjadi santri berkualitas sehingga mampu meneruskan pendidikan hingga ke pondok pesantren luar negeri dan secara tidak langsung hal ini menjadi strategi yang berhasil membuat pondok pesantren ini bertahan dalam persaingan. Dengan menjalankan strategi yang demikian pihak pondok pesantren dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat bersaing dengan pondok pesantren lain. Berikut ini akan peneliti jabarkan strategi yang dipilih oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin.

a) Tahapan Binnazor

Merupakan strategi tahap pertama yang dipilih oleh para pengajar di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, dimana para santri sebelum memasuki proses menghafal Al-Qur'an mereka harus melalui tahapan awal yaitu Binnazor yang dimaksud tahapan binnazor adalah santri harus melihat dan membaca ayat yang akan dihafalkannya dengan didengarkan oleh pengajarnya dan akan dikoreksi jika ada kesalahan selanjutnya santri menghafal masing-masing sesuai dengan kemampuannya.

b) Pemilihan Metode Membaca Al-Qur'an

Strategi kedua yang dipilih oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin ini adalah pemilihan metode membaca Al-Qur'an, dimana sebelum memasuki tahap menghafal Al-Qur'an santri harus diberikan pelajaran tentang cara membaca Al-Qur'an yang benar berhubungan dengan makharijul huruf (tempat keluarnya huruf hijaiyah), panjang pendeknya bacaan, hukum tajwid dan lain-lain. Tahapan ini wajib bagi setiap santri karena bertujuan agar mempermudah santri menghafal Al-Qur'an. Oleh karena itu dipilihlah dua metode membaca Al-Qur'an di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin ini yaitu sebagai berikut:

(1) Metode Tibbiyan

Sebelum memasuki tahapan tahfidz atau menghafal Al-Qur'an para santri di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin harus melalui tahapan pembelajaran membaca Al-Qur'an dengan metode tibbiyan. Metode tibbiyan merupakan pembelajaran membaca Al-Qur'an dengan cara mengeja huruf demi huruf. Dimana huruf pertama dan huruf kedua digabung secara bersamaan dan dibaca dengan satu ketukan misalnya a+a= aa (huruf a jika bertemu dengan huruf a maka dibaca aa dengan satu ketukan) dan seterusnya dengan nada khusus. Santri diberikan kitab metode tibbiyan yang terdiri dari dua tingkatan/jilid pembahasan dalam kitab pun tergantung tingkatan mulai dari tingkat pengenalan huruf hijaiyah, makharijul huruf atau tempat keluar huruf, panjang pendeknya bacaan hingga hukum tajwid. Pembelajaran tibbiyan ini dilakukan setiap hari setelah pembelajaran kitab lain seperti fiqih, hadist, imla atau cara menulis bahasa arab dengan cara didekte oleh ustadzah, dan bahasa arab barulah pelajaran kitab metode tibbiyan. Pembelajaran metode tibbiyan ini dilakukan dengan cara bersamaan dimana seorang ustadzah menjelaskan dan mencontohkan terlebih dahulu baru kemudian diikuti oleh para santri secara bersamaan setelah selesai dibaca bersama-sama lalu dibaca bergantian satu persatu dari depan ke belakang.

(2) Metode Tajwid

Selain menggunakan metode tibbiyan dalam belajar membaca Al-Qur'an Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin juga menggunakan metode tajwid, pembelajaran ini dilakukan sebelum santri memasuki tahap binnazor dan tahfidz atau menghafal Al-Qur'an. Semua santri wajib belajar metode tajwid ini sebab menggunakan ilmu tajwid dalam membaca dan menghafal Al-Qur'an hukumnya adalah fardu ain (wajib bagi setiap individu) dan hukum mempelajari ilmu tajwid adalah fardu kifayah (dalam satu kelompok harus ada orang yang mempelajarinya agar gugur kewajiban dalam satu kelompok itu). Metode tajwid hampir sama dengan metode tibbiyan hanya saja dalam metode tibbiyan ada nada khusus yang diterapkan sedangkan dalam metode tajwid tidak ada nada khusus sebab pembahasannya lebih fokus pada makharijul huruf atau tempat keluar huruf, sifah al huruf (cara pengucapan huruf), ahkam al huruf (hubungan antar huruf), Qasr (panjang dan pendek ucapan), dan ahkam al-waqf wa al-ibtida (memulai dan menghentikan bacaan). Pembelajaran dengan metode tajwid ini dilakukan pada satu waktu sebelum santri memasuki tahapan lanjutan seperti binnazor dan tahfidz.

c) Pemilihan Metode Menghafal Al-Qur'an

Strategi ketiga yang dipilih oleh Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah pemilihan metode menghafal Al-Qur'an. Adapun metode yang dipilih yaitu:

(1) Sabqi

Metode sabqi ini dilakukan pagi hari untuk santri yang mengikuti program tahfidz. Tempat dilakukannya metode Sabqi ini adalah aula asrama Aisyah. Sabqi ini wajib dilakukan oleh semua santri yang mengikuti program tahfidz baik dari asrama Aiyah, Khodijah maupun Syarifah Kurnia.

Metode sabqi ini dilakukan oleh santri dengan ustadzah yang menjagakan hafalannya dari awal menghafal sampai akhir hal ini bertujuan agar ustadzah yang menjagakan hafalannya mengetahui perkembangan santrinya setiap waktu. Santri menyetorkan ulang hafalan yang lama sebanyak 5 pojok atau 2 ½ lembar kepada ustadzah yang menjaga hafalannya sebelum nantinya menambah hafalan yang baru di siang hari. Adapun sanksi atau hukuman bagi santri yang terlambat atau tidak menyetorkan hafalannya selama beberapa kali maka akan dikonfirmasi pada wali santri secara langsung.

(2) Sabaq

Metode sabaq ini dilakukan pada siang hari dimana para santri harus menambah hafalan yang baru untuk menambah hafalan yang lama. Sabaq ini dilakukan oleh santri dengan

ustadzah yang menjaga hafalannya dari awal hingga akhir. Adapun jumlah hafalan yang harus disetor adalah minimal satu pojok atau sama dengan satu halaman. Dalam metode sabaq ini dulunya santri dibagi dalam lima kelas. Kelas pertama bagi santri yang memiliki hafalan dari juz 1 sampai 6, kelas kedua bagi yang memiliki hafalan mulai juz 1 sampai 12, kelas ketiga bagi yang memiliki jumlah hafalan dari juz 1 sampai dengan 18, kelas keempat bagi yang memiliki jumlah hafalan dari juz 1 sampai dengan 24, dan kelas kelima untuk santri dengan jumlah hafalan dari juz 1 sampai dengan juz 30. Namun sejak tahun ini dan seterusnya sistem kelas tahfidz ditiadakan diganti dengan sistem penyetoran hafalan kepada satu ustadzah yang menjaga hafalannya dari awal sampai khatam tujuannya sama agar ustadzah yang menjagakan hafalannya dari awal hingga akhir dapat memantau perkembangan santrinya. Masing-masing ustadzah rata-rata mendapat bagian 10 hingga 12 santri yang harus dijagakan hafalannya setiap hari.

(3) Manzil

Metode manzil ini dilakukan oleh santri setelah selesai sabqi pada pagi hari. Metode manzil dilakukan dengan cara hafalan santri dijagakan oleh teman santrinya yang lain dengan menyetorkan 1 juz hafalan yang sebelumnya. Dalam metode manzil para ustadzah telah menentukan teman manzil bagi

setiap santri sesuai dengan kemampuan masing-masing santri. Para ustadzah tentunya lebih mengetahui kemampuan para santrinya sehingga dapat menentukan teman manzil yang lebih cocok bagi setiap santri. Meskipun hafalan hanya dijagakan oleh temannya para santri tetap bisa menyeter dengan baik sebab teman manzil atau pasangan manzil sudah ditentukan oleh para ustadzah dan tentunya para ustadzah tetap mengawasi dengan baik dan secara berkala pelaksanaan manzil ini.

(4) Tahsin

Metode tahsin ini dilakukan sebelum santri menghafal Al-Qur'an dan menyeterkannya. Misalkan santri akan menghafal surah An-Nas maka terlebih dahulu santri harus membaca surah tersebut dengan menggunakan mushaf Al-Qur'an dan dijagakan oleh ustadzahnya yang selama ini menjaga hafalannya selanjutnya jika terjadi kesalahan maka ustadzah akan memberikan koreksinya. Tahsin ini dilakukan setiap santri akan menghafal Al-Qur'an.

b. Implementasi Strategi Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Implementasi strategi merupakan tahap kedua dalam manajemen strategi, dalam tahapan implementasi strategi ini sebuah organisasi dapat mengembangkan budaya yang mendukung strategi,

menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Dalam tahap implementasi ini sangat diperlukan adanya komitmen dan kerja sama yang baik dari semua pihak yang ada di organisasi agar strategi yang dirumuskan dapat dijalankan sesuai dengan harapan. Tahap implementasi strategi ini disebut dengan tahap aksi sehingga diperlukan adanya kerja sama yang baik antar pihak organisasi dan kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari kegiatan observasi, wawancara baik secara langsung ke lapangan maupun tidak langsung melalui media komunikasi WhatsApp dan dokumentasi. Maka peneliti memperoleh informasi mengenai implementasi strategi di Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan Budaya yang Mendukung Strategi

Strategi dan budaya organisasi memiliki hubungan yang timbal balik dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Budaya organisasi sangat mempengaruhi proses perumusan strategi organisasi, mulai dari tahap formulasi strategi hingga pada implementasi strategi. Implementasi strategi suatu organisasi akan mencapai hasil yang optimal, efektif dan efisien apabila difasilitasi dan diperkuat oleh tumbuhnya budaya organisasi yang baik dan kuat pula. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang

didasarkan pada asumsi budaya, norma, sikap dan nilai yang dipegang oleh semua pihak dalam suatu organisasi dimana mereka akan mengembangkannya dan menerimanya. Budaya organisasi diharapkan dapat mereka yakini dalam membantu mereka memaknai lingkungan organisasi tempat mereka bekerja dan berkarya sehingga mereka akan mengetahui bagaimana harus berperilaku di dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dipahami bahwa budaya organisasi akan terbentuk dari struktur kognitif bersama, berupa asumsi, nilai, norma yang dinyatakan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Sebagai lembaga pendidikan yang terorganisasi dan memiliki puluhan tenaga pengajar pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memiliki budaya organisasi yang selama ini dapat mendukung strateginya. Adapun budaya organisasi yang ada di pondok pesantren ini berkenaan dengan nilai dan norma yang tidak tertulis atau informal dimana untuk menanamkan nilai tersebut pimpinan pondok pesantren selalu melakukan satu hal yaitu melakukan pertemuan kepada seluruh pengajar setiap sebulan sekali guna memberikan motivasi dan mengingatkan tujuan mereka berada di pondok pesantren ini dan tujuan mereka memberikan ilmu melalui proses belajar mengajar. Dimana pimpinan pondok pesantren yaitu Ustadzah Zainab menyatakan:

“Untuk menanamkan budaya organisasi setiap sebulan sekali kami rutin melakukan pertemuan dalam rangka silaturahmi antar pimpinan dan pengajar disini saya selaku pimpinan memberikan kesempatan kepada mereka selaku para pengajar untuk menyampaikan keluh kesahnya, dari keluhan mereka tersebut nantinya kami akan melakukan tindakan perbaikan melalui tahap evaluasi strategi. Kemudian saya selalu memberikan motivasi dan mengingatkan kepada mereka tujuan kami berada di pondok pesantren ini yaitu untuk menyampaikan dakwah melalui kegiatan belajar mengajar, saya katakan kepada mereka bahwa setiap jalan dakwah tentu sulit dan terjal diperlukan adanya kesabaran dan keikhlasan agar tujuan pondok pesantren dapat tercapai. Berusaha memberikan yang maksimal dan sebisa mungkin sebab orang yang baik adalah orang yang banyak manfaatnya bagi orang lain”.⁹

Meskipun apa yang disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren tersebut hanya bersifat informal dan tidak tertulis namun mampu membuat para pengajar termotivasi dan kembali bekerja dengan kinerja yang maksimal. Hal ini dinyatakan oleh Ustadzah Isyatul Afa selaku pengajar di pondok pesantren ini menyatakan bahwa:

“Setiap sebulan sekali kami melakukan pertemuan dengan pimpinan disana kami diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluh kesah selama proses belajar mengajar, sebagai pengajar tentu terkadang kami merasa lelah mengakibatkan kinerja menurun, disana pimpinan yaitu Ustadzah Zainab selalu memberikan motivasi dan mengingatkan tujuan awal kami mengapa berada disini yaitu untuk tujuan berdakwah melalui program belajar mengajar dan menghasilkan generasi Qur’ani, jalan dakwah tentu terjal diperlukan adanya kesabaran dan keikhlasan berikan yang maksimal dan yang mendatangkan manfaat sebab orang yang baik adalah orang yang banyak manfaatnya bagi orang lain. Setiap mendengarkan motivasi tersebut tanpa sengaja mampu mengembalikan semangat dan membuat kami ingin memberikan yang terbaik dan memaksimalkan kinerja”.¹⁰

⁹ Wawancara dengan Ustadzah Zainab, Pimpinan sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 24 Juli 2021.

¹⁰ Wawancara dengan Ustadzah Isyatul Afa, Pengajar di Pondok Pesantren Hafidzul Qur’an Al-Ihsan Banjarmasin, 10 Agustus 2021.

Selain budaya organisasi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin juga memiliki budaya dalam kegiatan belajar mengajar yaitu mempertahankan metode menghafal Al-Qur'an yang bersifat turun-temurun dan tidak pernah mengalami perubahan sejak awal pondok pesantren ini berdiri. Hal ini pun dinyatakan oleh Ustadzah Zainab selaku pimpinan pondok pesantren:

“Kami memiliki satu strategi khusus dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren ini yaitu mempertahankan metode menghafal Al-Qur'an dari Pakistan yang pelajari oleh orang tua saya saat dulu kami bermukim, belajar dan orang tua saya ikut mengajar disana kemudian kami pulang dan bermukim di Banjarmasin dan mendirikan pondok pesantren ini metode itu yang kami pakai dan tetap kami gunakan hingga saat ini. Kami mempertahankan metode ini sebab tujuan dari pondok pesantren dapat tercapai dengan menggunakan metode ini sehingga kami berhasil menghasilkan generasi Qur'ani sesuai dengan tujuan jangka panjang kami dan itu menjadi daya tarik tersendiri bagi pondok pesantren ini”.¹¹

2) Menyiapkan Anggaran

Pada sebuah organisasi yang telah menetapkan rencana atau tujuan jangka panjang dan telah memilih strategi maka diperlukan adanya penyiapan anggaran. Hal ini bertujuan agar rencana, tujuan serta strategi yang telah dipilih dan ditetapkan dapat terlaksana sesuai dengan dana yang telah dianggarkan. Anggaran adalah

¹¹ Wawancara dengan Ustadzah Isyatul Aufa, Pengajar di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 10 Agustus 2021.

sejumlah total aktifitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah rencana strategis. Penyiapan anggaran merupakan bagian dari implementasi strategi dimana strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Anggaran sering pula disebut sebagai rencana keuangan dalam anggaran yang menempati posisi utama sebab segala bentuk aktivitas akan dikuantifikasikan dalam bentuk uang. Adapun fungsi anggaran adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi, alat koordinasi kerja, alat pengawasan kerja dan alat evaluasi kegiatan organisasi. Setelah semua program dan strategi yang dibutuhkan disusun maka langkah selanjutnya adalah membuat anggaran. Merencanakan sebuah anggaran adalah pengecekan terakhir dari pihak manajemen atau pimpinan maupun pihak terkait yang bertanggung jawab terhadap masalah keuangan terhadap kelayakan strategi yang dipilih.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memiliki program, dan rencana strategi yang telah tersusun maka pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin telah menyiapkan anggaran dana bagi setiap program dan rencana strategi tersebut. Dalam sistem penganggaran dana pondok pesantren ini hanya menggunakan sistem tradisional. Dimana pada kurun waktu tertentu pondok pesantren telah menentukan anggaran

dana untuk gaji pengajar, pembelian bahan makanan bagi santri, pembayaran fasilitas pondok pesantren seperti listrik dan air, pembayaran untuk kegiatan belajar mengajar seperti pembelian kitab bagi santri, dan untuk pembiayaan program dan strategi yang telah disusun oleh pihak pondok pesantren.

Untuk membayar pengeluaran tersebut pihak pondok pesantren mendapatkan dana dari para donatur serta spp santri yang kemudian dikelola dengan baik dan membaginya berdasarkan anggaran dana yang telah disusun yaitu untuk pembayaran gaji pengajar, pembelian bahan makanan bagi santri, pembayaran fasilitas pondok pesantren seperti air dan listrik, pembayaran untuk kegiatan belajar mengajar seperti pembelian kitab bagi santri, dan untuk pembiayaan program dan strategi yang telah disusun oleh pihak pondok pesantren.

Adapun strategi yang memerlukan dana disini adalah strategi pihak pondok pesantren dalam menghasilkan para generasi Qur'ani yang dapat membaca Al-Qur'an dengan muttakin (sempurna) dan menjadi para penghafal Al Qur'an yang dapat mengamalkan ilmunya. Untuk dapat mewujudkan strategi ini diperlukan adanya tenaga pengajar yang berpengalaman dalam bidangnya disini ada anggaran dana untuk para pengajar dan anggaran dana untuk pembelian kitab bagi santri yang dapat menunjang keberhasilan bagi proses belajar mengajar. Kemudian

untuk program tahunan pihak pondok pesantren memiliki program khataman 30 Juz disini pihak pondok pesantren juga telah menyiapkan anggaran dana berkenaan dengan program ini.

3) Mengembangkan dan Memberdayakan Sistem Informasi

Teknologi dan sistem informasi telah menjadi kebutuhan setiap organisasi dalam menjalankan program dan layanan. Oleh karena itu diperlukan adanya pengembangan sistem informasi dalam suatu organisasi agar mempermudah setiap urusan organisasi itu sendiri. Dengan mengembangkan sistem informasi sebuah lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren akan mudah mendapatkan informasi-informasi penting dalam rangka mencapai tujuan dari pondok pesantren itu sendiri. Dengan mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi yang baik maka kelangsungan hidup dan kemajuan pondok pesantren akan dapat dicapai dengan baik pula. Dengan mengembangkan sistem informasi komunikasi mencakup aspek-aspek manajemen data, jaringan komputer, sistem database dan program komputer pondok pesantren telah menemukan alternatif yang sejalan dengan perkembangan akan era informasi karena dapat menyajikan informasi secara cepat, tepat, akurat, mudah diakses, dan kelebihan-kelebihan lainnya dibanding pengolahan informasi secara manual.

Sebagai lembaga pendidikan yang terorganisasi dan memiliki beberapa cabang pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin juga telah menggunakan dan mengembangkan sistem informasi dengan menggunakan komputer. Hal ini karena dengan menggunakan komputer pekerjaan dan urusan pondok pesantren berkenaan dengan pengarsipan, pendataan, program promosi, surat menyurat, layanan baik untuk santri, orang tua santri, donatur maupun pihak yang berasal dari luar pondok pesantren akan lebih mudah, efektif dan efisien dengan menggunakan dan memberdayakan sistem informasi berbasis komputer ini. Terlebih mengingat pondok pesantren ini telah memiliki cabang di berbagai daerah di Kalimantan Selatan tentunya dengan menggunakan dan memberdayakan sistem informasi berbasis komputer akan mempermudah komunikasi dan interaksi antara pondok pusat dan pondok cabang, meskipun pondok cabang dalam pengelolaannya mengacu pada kebijakan pengasuh masing-masing namun tetap saja sistem pembelajaran mengacu pada intruksi dari pondok pusat oleh karena itu diperlukan adanya alternatif teknologi yang efektif dan efisien yaitu penggunaan sistem informasi dan komunikasi berbasis komputer.

- 4) Menghubungkan Kinerja Karyawan dengan Kinerja Organisasi

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Orang yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi biasa dikenal sebagai orang yang produktif, namun sebaliknya orang yang memiliki tingkat kinerja yang rendah bahkan tidak mencapai standar biasa dikenal sebagai orang yang tidak produktif. Oleh karena itu keberhasilan sebuah organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan, baik secara individual maupun kelompok. Hal demikian sesuai dengan pandangan bahwa semakin baik kinerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja organisasi. Kedisiplinan kehadiran menjadi indikator paling penting dalam suatu kinerja sebab kehadiran merupakan tindakan nyata secara langsung dari sebuah komitmen kerja karyawan.

Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki banyak tenaga pengajar pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dalam memaksimalkan kinerja pengajar agar bersikap disiplin dan tertib dalam kehadiran maka pimpinan pondok pesantren selalu memberikan motivasi kepada para pengajar agar hadir tepat waktu. Disini pimpinan pondok pesantren selalu mengingatkan bahwa keberhasilan pondok pesantren dalam mencapai tujuan bersumber dari kedisiplinan dalam kehadiran para pengajar. Dan keberhasilan dakwah bagi seorang pengajar berasal dari banyaknya manfaat ilmu yang mereka ajarkan dan berikan bagi para penuntut ilmu. Tanpa sengaja motivasi ini berhasil menanamkan sifat disiplin dan

menimbulkan rasa tanggung jawab pada para pengajar terhadap tugas yang diembankan kepada mereka.

c. Evaluasi Strategi Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dari manajemen strategi. evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Sehingga semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan dapat berubah. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai oleh sebuah organisasi dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan selanjutnya. Selain itu Evaluasi strategi sangat diperlukan untuk memastikan sasaran yang telah dinyatakan tercapai. Untuk dapat melakukan evaluasi strategi maka suatu organisasi harus melakukan tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi yaitu: meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari kegiatan observasi, wawancara baik secara langsung ke lapangan maupun tidak langsung melalui media komunikasi WhatsApp dan dokumentasi. Maka peneliti memperoleh informasi mengenai evaluasi strategi di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu sebagai berikut:

1) Meninjau Ulang Faktor Eksternal dan Internal yang Menjadi Dasar Strategi Saat Ini

Untuk dapat melakukan evaluasi strategi maka harus meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini. Adapun faktor eksternal yang berkenaan dengan ancaman dan peluang bagi pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berdasarkan matrik EFAS maka dapat diketahui bahwa peluang bagi pondok pesantren untuk lebih maju sangat besar, sedangkan untuk ancaman atau tantangan bagi pondok pesantren sangat kecil. Kemudian untuk faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan berdasarkan matrik IFAS dapat diketahui bahwa kekuatan bagi pondok pesantren untuk dapat lebih berkembang sangat besar dan untuk kelemahan sendiri sangat kecil. Disini pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin harus membuat strategi yang mengandung kekuatan agar dapat menggunakan peluang yang dimiliki sebab peluang untuk dapat lebih maju sangat besar, dan pondok pesantren harus memodifikasi strategi yang selama ini tidak berjalan dengan baik. Pondok pesantren harus melakukan peninjauan terhadap strategi-strategi yang selama ini mereka gunakan mana yang berjalan sesuai harapan dan mana yang berjalan tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan hasil peninjauan ulang terhadap faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini di pondok

pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, maka dapat diketahui bahwa strategi yang selama ini diterapkan sudah berjalan dengan baik sebab pemilihan strategi sudah disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal yang ada di pondok pesantren ini yang selalu sama setiap waktu, meskipun ada beberapa strategi yang mengalami modifikasi. Pondok pesantren ini selalu memiliki peluang dan kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman dan kelemahan sehingga dapat bersaing dengan pondok pesantren tahfidz yang lain dan mempertahankan eksistensinya. Posisi pondok pesantren ini berada pada posisi strategi SO artinya pondok pesantren ini dapat terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal dan dapat membangun cabangnya sebab memiliki peluang dan kekuatan lebih besar dibanding dengan ancaman dan kelemahannya.

2) Mengukur Kinerja

Dalam menjalankan program dan strateginya pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berupaya untuk mencapai visi dari pondok pesantren yaitu terwujudnya generasi santri putra dan putri yang hafidz dan hafidzah, berakhlak mulia, berilmu, serta bertanggung jawab bagi agama dan bangsa. Visi dari pondok pesantren dapat tercapai dengan didukung oleh

misi yang dimiliki pondok pesantren yaitu menyiapkan santri putra dan putri yang mampu membaca Al-Qur'an dan mampu menghafalkannya, mendidik santri putra dan putri agar berakhlakul karimah berdasarkan tuntunan Al-Qur'an dan sunah serta menyiapkan santri putra dan putri yang dapat menjadi generasi dai dan daiyah serta madrasah Al-Ula bagi umat supaya berguna untuk agama dan bangsa. pondok pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang serta mewujudkan visi dan misi telah didukung dengan adanya puluhan tenaga pengajar yang berpengalaman dan berkemampuan pada bidang ilmu Qur'an. Untuk meningkatkan kinerja para pengajar pimpinan pondok pesantren rutin melakukan pertemuan setiap sebulan sekali dan memberikan motivasi serta arahan yang dapat meningkatkan kinerja pengajar secara maksimal, sebab mereka paham bahwa kegiatan dakwah harus disertai dengan niat yang kuat, ikhlas dan sabar. Sehingga dengan sendirinya sifat disiplin dalam kehadiran dan tanggung jawab terhadap tugas yang diembankan dapat tertanam pada diri mereka masing-masing. Menimbulkan kinerja kerja meningkat yang berakibat pada peningkatan kinerja pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang maju dan berkembang.

Pondok pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dalam hal teknologi dan informasi juga telah memberdayakan

sistem informasi berbasis komputer sehingga dapat mempermudah setiap urusan dan pekerjaan pondok pesantren dalam hal pendataan, pengarsipan, surat-menyurat, program promosi, memperoleh informasi penting berkenaan dengan dunia pendidikan, dan layanan untuk santri, orang tua santri, donatur maupun pihak luar pondok pesantren yang memiliki kepentingan. Terlebih lagi pondok pesantren telah memiliki beberapa cabang yang terdapat di berbagai daerah di Kalimantan Selatan sehingga diperlukan adanya alternatif teknologi yang dapat membantu secara efektif, efisien, akurat dan mudah. Oleh karena itu pihak pondok pesantren menggunakan dan memberdayakan sistem informasi berbasis komputer yang mempermudah pekerjaan dan berhasil meningkatkan kinerja para pengajar dan kinerja pondok pesantren.

3) Mengambil Tindakan Korektif

Langkah selanjutnya untuk dapat melakukan evaluasi strategi adalah mengambil tindakan korektif. Tindakan korektif sendiri merupakan tindakan untuk menghilangkan kemungkinan penyebab ketidaksesuaian yang dikenali atau situasi lain yang tidak dikehendaki. Tindakan korektif harus mampu membuat perubahan yang lebih baik bagi organisasi dengan memanfaatkan kekuatan internal serta peluang eksternal, mengurangi ancaman eksternal, dan memperbaiki kelemahan internal. Adapun aktivitas yang

berkaitan dengan tindakan korektif ialah penciptaan kebijakan baru, perubahan struktur organisasi, pergantian karyawan, dan penetapan atau revisi tujuan.

Adapun tindakan korektif yang diambil oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin untuk memperbaiki strategi yang selama ini tidak berjalan dengan baik adalah dengan melakukan rapat dan pertemuan yang rutin dilakukan setiap sebulan sekali. Selain untuk memotivasi para pengajar pertemuan tersebut juga bermaksud untuk mengevaluasi strategi yang selama ini dipilih dan diterapkan apakah masih tetap digunakan atau harus dimodifikasi. Hal ini dinyatakan oleh pimpinan pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin yaitu Ustadzah Zainab beliau menyatakan:

“Setiap sebulan sekali kami melakukan pertemuan dan rapat dalam rangka pemberian motivasi bagi para pengajar agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya dan untuk mendengarkan beberapa keluhan mereka terkait permasalahan yang mereka hadapi berkenaan dengan program belajar mengajar maupun permasalahan internal maupun eksternal pondok pesantren. Dari apa yang sudah mereka keluhkan akan kami ambil tindakan korektif dengan harapan agar permasalahan tersebut dapat terselesaikan dengan kebijakan yang sudah kami ambil. Adapun salah satu permasalahan di pondok pesantren ini yang sudah kami berikan tindakan korektif adalah permasalahan dalam strategi menghafal Al-Qur'an yang mana strategi yang sudah kami pilih telah dimodifikasi. Dimana untuk pengajar atau ustadzah sabaq dan sabqi dulunya berbeda-beda setiap santri, maksudnya disini adalah satu santri mendapatkan dua ustadzah untuk sabaq dan sabqi, ternyata hal ini menimbulkan beberapa kesulitan dan permasalahan yaitu hafalan santri menjadi tidak maksimal sebab ustadzahnya berbeda-beda, dan ustadzah pun tidak dapat mengetahui perkembangan santrinya. Oleh karena itu kami mengubah strategi dimana untuk saat ini santri memiliki satu ustadzah sabaq dan sabqi

yang tetap hal ini bertujuan agar hafalan santri dapat terjaga maksimal dan para ustadzah dapat mengetahui perkembangan para santrinya”.¹²

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ustadzah Isyatul Aufa selaku pengajar, beliau menyatakan:

“Dulu satu santri hafalannya dipegang oleh dua ustadzah sabaq dan sabqi tapi ternyata strategi tersebut kurang tepat sehingga kami mengubah strategi dimana saat ini satu santri hafalannya dipegang oleh satu ustadzah sabaq dan sabqi yang tetap. Tujuannya agar para ustadzah dapat mengetahui perkembangan santrinya dan agar hafalan santri dapat maksimal”.¹³

Evaluasi strategi yang dilakukan oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin bisa dikatakan sederhana dimana dilakukan rapat setiap sebulan sekali yang bermaksud untuk memberikan motivasi dan pengambilan langkah korektif terhadap setiap permasalahan yang terjadi. Kemudian hasil dari pengambilan tindakan korektif tersebut diimplementasikan kembali dengan bentuk kebijakan atau startegi baru yang ditetapkan dengan penuh pertimbangan dan disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan saat ini.

Adapun evaluasi belajar yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin dalam menilai santrinya sebelum dinyatakan lulus adalah dengan Tes simak 30

¹² Wawancara dengan Ustadzah Zainab, Pimpinan sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 24 Juli 2021.

¹³ Wawancara dengan Ustadzah Isyatul Aufa, Pengajar di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin, 23 Mei 2021.

juz dan Riyadhoh. Berikut akan dijelaskan mengenai Tes simak 30 juz dan Riyadhoh yang merupakan bagian dari evaluasi belajar pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin:

a) Tes Simak 30 Juz

Tes simak 30 juz merupakan tahapan penilaian akhir dimana santri yang telah menyelesaikan hafalannya atau khatam akan diuji dengan menyetorkan hafalannya sebanyak 1 juz kemudian dilanjutkan menyetor kembali dengan cara perkelipatan 3, yaitu setoran dari juz 1 hingga juz 3 kemudian lanjut dari juz 3 hingga juz 6, seterusnya demikian kelipatan 3 sampai mencapai juz 30. Jika sudah melalui tahapan ujian kelipatan 3 juz maka memasuki ujian setoran hafalan 30 juz dalam waktu 5 hari, tes ini dilakukan antara santri dengan kakak tingkatnya yang sudah menyelesaikan hafalan 30 juz. Kemudian lanjut dengan ujian selanjutnya yaitu menyetor hafalan 30 juz dalam waktu 3 hari kepada ustazah besar yaitu ustazah zainab selaku pengasuh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin.

b) Riyadhoh

Riyadhoh adalah perbaikan bacaan bagi santri yang telah khatam dimana santri akan membaca Al-Qur'an dalam satu hari khatam dan berpuasa selama 40 hari sehingga selama 40 hari itu santri telah mengkhatamkan Al-Qur'an sebanyak 40 kali dan berpuasa selama 40 hari. Hal ini bertujuan untuk menguatkan

bacaan dan menghindari adanya kesalahan hafalan serta bacaan santri yang sudah khatam. Riyadhoh hanya berlaku bagi santri yang telah menyelesaikan hafalannya. Adapun penyelesaian hafalan santri sendiri dari pihak pondok memberikan target dalam satu tahun adalah 6 Juz. Namun kembali pada kemampuan masing-masing santri itu sendiri. Jika waktu masuk pondok sudah memiliki bacaan yang baik maka target tersebut dapat tercapai bahkan bisa melebihi target, namun jika waktu masuk pondok santri tersebut masih harus belajar dari awal maka rata-rata target tersebut belum mampu tercapai.

Adapun yang menjadi faktor penilaian dalam ujian tersebut adalah baiknya bacaan baik itu makharijul huruf atau tempat keluarnya huruf, hukum tajwid, panjang pendeknya bacaan, ahkam al waqf wa al-ibtida atau memulai dan menghentikan bacaan serta sifah huruf atau cara pengucapan huruf. Dalam 1 juz santri hanya boleh melakukan kesalahan sebanyak tiga kali sehingga jika dalam 30 juz santri melakukan kesalahan seperti salah dalam bacaan atau hukum tajwid dan sebagainya sebanyak 90 kesalahan maka dinyatakan tidak lulus. Jika santri sudah berhasil melewati ujian tersebut maka pihak ustadzah akan melakukan evaluasi dengan cara melakukan riyadhoh yaitu membaca Al-Qur'an yang telah dihafal selama

40 hari khatam 40 kali hal ini agar hafalan semakin kuat dan bacaan semakin baik dan benar.

Untuk santri yang dinyatakan tidak lulus dalam ujian tes simak 30 juz karena melakukan kesalahan lebih dari 90 kali maka para ustadzah akan memberikan motivasi yang bertujuan agar mengembalikan semangat dan rasa percaya diri santri. Adapun motivasi yang diberikan kepada santri adalah menceritakan fadilah-fadilah dan keutamaan menghafal Al-Qur'an, menceritakan keutamaan menuntut ilmu agama, serta menceritakan kisah tauladan para sahabat Rasul, para tabi'in dan ulama yang sukses dalam menghafal Al-Qur'an dan menuntut ilmu agama. Dengan cara demikian diharapkan mampu memberikan semangat dan rasa percaya diri para santri setelah dinyatakan tidak lulus tes simak 30 juz.

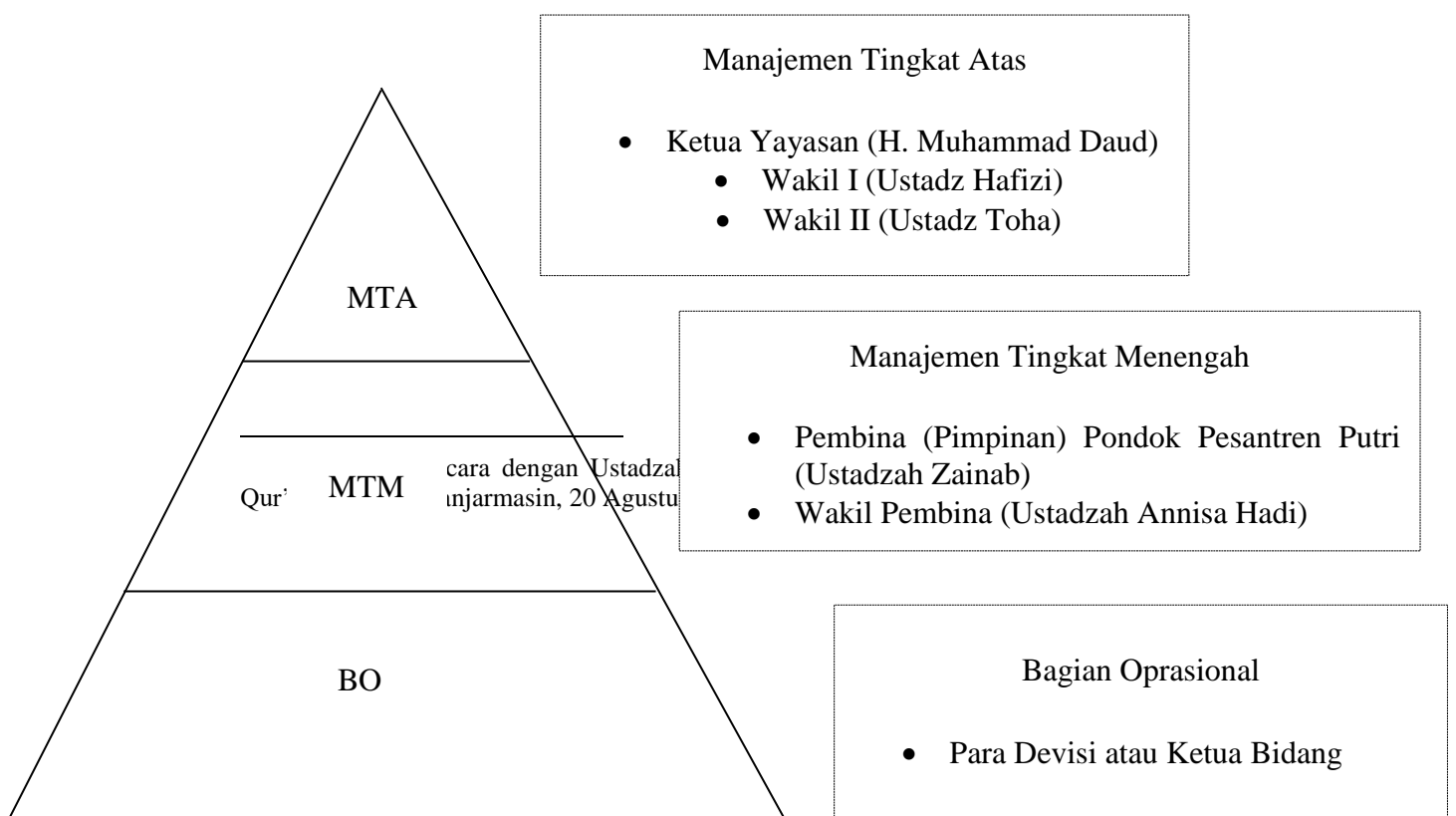
d. **Tingkatan Manajemen dalam Penentuan Strategi di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin**

Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin merupakan lembaga pendidikan ilmu Qur'an yang sistemnya yayasan sehingga tingkatan manajemen tingkat atas atau Top management dipegang oleh ketua yayasan, wakil I dan wakil II. Kemudian untuk manajemen tingkat menengah atau Middle management dipegang oleh

pembina (pimpinan) dan wakil pembina, dan untuk bagian oprasional atau Lower management dipegang oleh para devisi atau ketua bidang.¹⁴

DIAGRAM 4.2 Tingkatan Manajemen dalam Penentu Strategi di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin.

Tingkatan Manajemen dalam Penentu Strategi



B. Pembahasan

1. Analisis Manajemen Strategi Pondok Pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin

Penerapan manajemen strategi sangat penting dalam sebuah organisasi yang memiliki visi, misi serta tujuan jangka panjang. Hal ini karena manajemen strategi merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif yang dapat membantu sebuah organisasi mewujudkan visi dan misi serta mencapai tujuannya. Dengan menerapkan manajemen strategi suatu organisasi dapat menentukan strategi dan kebijakan yang tepat untuk menghadapi setiap permasalahan organisasi baik yang berasal dari dalam atau internal berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan serta yang berasal dari luar atau eksternal berkenaan dengan peluang dan ancaman. Dengan manajemen strategi suatu organisasi dapat mengetahui posisinya sehingga nantinya dapat mengambil strategi yang tepat sesuai dengan posisi yang dimilikinya dan dapat mempertahankan eksistensinya serta dapat bersaing dengan pesaingnya.

Sebagai lembaga pendidikan ilmu Al-Qur'an yang selama ini mampu mempertahankan eksistensinya ditengah persaingan dengan pondok pesantren hafidz yang lain, pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin juga menerapkan manajemen strategi untuk membantunya dalam menentukan strategi dan kebijakan yang tepat untuk menghadapi setiap permasalahan internal maupun eksternal. Manajemen strategi yang diterapkan di pondok pesantren ini mencakup tiga tahapan yaitu formulasi

strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan tahapan awal dari manajemen strategi dimana dalam tahapan ini terdapat sebuah proses penyusunan langkah-langkah kedepan serta penentuan program dalam suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan yang strategis, serta merancang strategi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Formulasi strategi berusaha menemukan masalah-masalah yang terjadi dari peristiwa yang ditafsirkan berdasarkan konteks kekuatan, kemudian melakukan analisis berkenaan dengan kemungkinan-kemungkinan serta memperhitungkan pilihan dan langkah yang dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Dalam suatu lembaga pendidikan yang memiliki visi dan misi serta tujuan tahapan formulasi strategi ini menjadi suatu hal yang sangat penting sebab akan menentukan bagaimana kemajuan organisasi kedepannya. Hal ini terjadi karena dalam tahapan ini akan diketahui bagaimana cara suatu organisasi mencapai tujuannya. Formulasi strategi yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al -Ihsan Banjarmasin adalah:

- 1) Mengembangkan visi dan misi

Disini pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin telah menentukan visi yang mewakili tujuan jangka panjang dan suatu keberhasilan yang ingin dicapai oleh pondok pesantren dalam kurun waktu tertentu. Visi dibuat dan dikembangkan untuk memberikan motivasi dan aspirasi kepada para pengajar serta agar pondok pesantren lebih terarah dan mengetahui arah tujuannya. Pihak pondok pesantren juga telah menentukan misi yang berisi alasan berdirinya pondok pesantren serta hal apa yang ingin dicapai dan kegiatan apa yang dilaksanakan oleh pondok pesantren untuk mewujudkan tujuannya.

2) Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal Serta Menentukan Kekuatan dan Kelemahan Internal

Untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal dilakukan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui posisi serta strategi yang dimiliki oleh pondok pesantren. Langkah awal yang dilakukan adalah mengklasifikasikan data eksternal dan internal kemudian membuat matrik EFAS dan IFAS setelahnya menentukan posisi dan strategi yang diambil oleh pondok pesantren sesuai dengan posisi yang dimiliki. Disini pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berada pada posisi aggressive strategic artinya peluang dan kekuatan yang dimiliki pondok pesantren lebih besar dibanding dengan ancaman dan kelemahannya. Pada posisi ini pondok pesantren harus

menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Diposisi ini pula pondok pesantren dapat terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal artinya pondok pesantren dapat membangun cabangnya.

3) Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Selanjutnya pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin menetapkan tujuan jangka panjang yang ditarget dapat tercapai dalam kurun waktu 3 tahun dan lebih tepatnya setiap santrinya menyelesaikan hafalannya atau mondoknya. Setelah menetapkan tujuan jangka panjang pihak pondok pesantren akan memilih strategi yang tepat untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

4) Memilih Strategi Tertentu yang Akan Dilaksanakan

Setelah menetapkan tujuan jangka panjang maka pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin akan memilih dan menentukan strategi yang tepat guna mencapai tujuannya. Mengingat pihak pondok pesantren ini tidak merasa bersaing dengan pondok pesantren yang lain maka strategi yang dipilih adalah strategi yang berhubungan dengan belajar membaca dan menghafal Al-Qur'an sebab untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan eksistensinya pondok pesantren ini selalu berusaha mempertahankan metode pembelajaran yang selama ini berhasil menghantarkan para santri menjadi para hafidz dan

hafidzah dengan tingkat bacaan muttakin (sempurna) serta menjadi santri berkualitas sehingga mampu meneruskan pendidikan hingga ke pondok pesantren luar negeri dan secara tidak langsung hal ini menjadi strategi yang berhasil membuat pondok pesantren ini bertahan dalam persaingan. Dengan menjalankan strategi yang demikian pihak pondok pesantren dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat bersaing dengan pondok pesantren lain. Adapun strategi yang dipilih oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah:

a) Tahapan binnazor

Sebelum memasuki proses menghafal Al-Qur'an para santri harus melalui tahapan awal yaitu Binnazor dimana santri harus melihat dan membaca ayat yang akan dihafalkannya dengan didengarkan oleh pengajarnya dan akan dikoreksi jika ada kesalahan selanjutnya santri menghafal masing-masing sesuai dengan kemampuannya.

b) Pemilihan Metode Membaca Al-Qur'an

Disini pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin memilih dua metode yaitu metode tibbiyan dan metode tajwid.

c) Pemilihan Metode Menghafal Al-Qur'an

Disini pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin menggunakan metode hafalan dari Pakistan,

dimana metode ini telah digunakan secara turun-temurun dan tidak pernah mengalami perubahan sejak awal pondok pesantren ini berdiri. Adapun metode yang dimaksud adalah metode sabqi, sabaq, manzil dan tahsin.

Menurut peneliti formulasi strategi di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sudah sesuai dengan teori manajemen strategi dimana formulasi strategi yang merupakan tahapan awal dari manajemen strategi sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin hal ini dapat diketahui dari adanya tindakan pondok pesantren dalam mengembangkan visi dan misi yang bertujuan untuk menjadikan pondok pesantren lebih terarah dan mengetahui tujuannya serta untuk memberikan motivasi dan aspirasi pada para pengajar untuk dapat selalu meningkatkan kinerja kerjanya. Pihak pondok pesantren juga telah mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang bertujuan agar mengetahui posisi pondok pesantren sehingga dapat menentukan strategi yang tepat guna menghadapi permasalahan internal dan eksternal yang kemudian dapat membuat pondok pesantren mampu mempertahankan eksistensinya serta bersaing dengan pondok pesantren hafidz yang lain. Pihak pondok pesantren juga telah menetapkan tujuan jangka panjang yang bertujuan untuk dapat mengetahui tujuan strategisnya. Dan pihak pondok pesantren juga telah memilih strategi

tertentu yang akan dilaksanakan, hal ini bertujuan untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang dan mewujudkan visi dan misi pondok pesantren sebab telah memilih strategi yang tepat sesuai dengan posisi dan kedudukan yang dimiliki oleh pondok pesantren.

b. Implementasi Strategi

Tahapan manajemen strategi yang kedua adalah implementasi strategi atau sering disebut dengan tahap aksi dimana strategi yang telah dirumuskan akan diterapkan dan dilaksanakan. Dalam tahap implementasi ini sangat diperlukan adanya komitmen dan kerja sama yang baik dari semua pihak yang ada di organisasi agar strategi yang dirumuskan dapat dijalankan sesuai dengan harapan. Implementasi strategi yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah:

1) Mengembangkan Budaya yang Mendukung Strategi

Budaya organisasi yang ada di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berbentuk nilai dan norma yang tidak tertulis atau informal dimana untuk menanamkan nilai tersebut pimpinan pondok pesantren selalu melakukan satu hal yaitu melakukan pertemuan kepada seluruh pengajar setiap sebulan sekali guna memberikan motivasi dan mengingatkan tujuan mereka berada di pondok pesantren ini dan tujuan mereka memberikan ilmu melalui proses belajar mengajar. Dengan

demikian para pengajar dapat terus termotivasi dan meningkatkan kinerja kerjanya.

2) Menyiapkan Anggaran

Sistem penganggaran dana yang dipakai oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin adalah sistem penganggaran dana tradisional. Dimana pada kurun waktu tertentu pondok pesantren telah menentukan anggaran dana untuk gaji pengajar, pembelian bahan makanan bagi santri, pembayaran fasilitas pondok pesantren seperti listrik dan air, pembayaran untuk kegiatan belajar mengajar seperti pembelian kitab bagi santri, dan untuk pembiayaan program dan strategi yang telah disusun oleh pihak pondok pesantren. Untuk dapat membayar pengeluaran tersebut pihak pondok pesantren mendapatkan dana dari para donatur serta spp santri yang kemudian dikelola dengan baik dan membaginya berdasarkan anggaran dana yang telah disusun.

3) Mengembangkan dan Memberdayakan Sistem Informasi

Untuk mempermudah setiap pekerjaan dalam hal pengarsipan, pendataan, program promosi, surat menyurat, layanan baik untuk santri, orang tua santri, donatur maupun pihak yang berasal dari luar pondok pesantren dan untuk mempermudah interaksi serta komunikasi dengan beberapa pondok cabang maka pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin telah mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi berbasis

komputer. Dengan memberdayakan sistem informasi berbasis komputer pekerjaan dan urusan pondok pesantren dapat terselesaikan dengan efektif, efisien, mudah dan akurat.

4) Menghubungkan Kinerja Karyawan dengan Kinerja Organisasi

Dalam memaksimalkan kinerja pengajar agar bersikap disiplin dan tertib dalam kehadiran maka pimpinan pondok pesantren selalu memberikan motivasi kepada para pengajar agar hadir tepat waktu. Disini pimpinan pondok pesantren selalu mengingatkan bahwa keberhasilan pondok pesantren dalam mencapai tujuan bersumber dari kedisiplinan dalam kehadiran para pengajar. Dan keberhasilan dakwah bagi seorang pegajar berasal dari banyaknya manfaat ilmu yang mereka ajarkan dan berikan bagi para penuntut ilmu. Motivasi ini berhasil menanamkan sifat disiplin dan menimbulkan rasa tanggung jawab pada para pengajar terhadap tugas yang diembankan kepada mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja para pengajar yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pondok pesantren.

Menurut peneliti implementasi strategi di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sudah sesuai dengan teori manajemen strategi dimana implementasi strategi yang merupakan tahap aksi serta tahapan kedua dari manajemen strategi sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin hal ini dapat diketahui dari adanya tindakan

pondok pesantren dalam mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang bertujuan untuk menanamkan nilai dan norma yang dapat dipegang dan dijadikan acuan serta motivasi bagi para pengajar untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Kemudian pihak pondok pesantren juga telah menyiapkan anggaran yang bertujuan untuk mengatur masalah keuangan agar program dan strategi yang telah direncanakan dan disusun dapat terlaksana sesuai dengan dana yang telah dianggarkan, pihak pondok pesantren juga telah mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi yang bertujuan untuk mendapatkan alternatif teknologi yang dapat mempermudah pekerjaan secara efektif dan efisien, mudah serta akurat, dan pihak pondok pesantren juga telah melakukan tindakan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pengajar sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja pondok pesantren itu sendiri.

c. Evaluasi Strategi

Setelah tahap formulasi strategi dan implementasi strategi selanjutnya memasuki tahapan akhir dari manajemen strategi yaitu evaluasi strategi. Evaluasi strategi sangat diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai oleh suatu organisasi dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan berikutnya. Para pengelola organisasi perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, disinilah peran evaluasi strategi yaitu untuk memperoleh

informasi letak salah dan kurangnya strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan yang tidak berfungsi dengan baik sehingga diperlukan adanya kebijakan dan tindakan korektif. Evaluasi strategi yang dilakukan oleh pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin didasarkan pada tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi yaitu:

1) Meninjau Ulang Faktor Eksternal dan Internal yang Menjadi Dasar Strategi Saat Ini

Dilakukan peninjauan ulang terhadap faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini. Faktor eksternal berkaitan dengan peluang serta ancaman dan faktor internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya dibuatlah matrik EFAS (External factor analysis summary) dan matrik IFAS (Internal factor analysis summary) untuk mengetahui posisi pondok pesantren. Setelah mengetahui posisinya maka selanjutnya adalah mengambil strategi yang tepat sesuai dengan posisi pondok pesantren yang telah diketahui berdasarkan hasil evaluasi dari matrik EFAS dan IFAS.

2) Mengukur Kinerja

Untuk dapat mengukur kinerja pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin telah mempersiapkan puluhan pengajar yang berpengalaman dan berkemampuan di bidang ilmu Al-Qur'an. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja para pengajar pimpinan pondok pesantren rutin melakukan pertemuan setiap sebulan sekali dan memberikan motivasi serta arahan yang dapat

meningkatkan kinerja pengajar secara maksimal. Terakhir untuk dapat mengukur kinerja pihak pondok pesantren juga telah mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi berbasis komputer untuk mempermudah setiap pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.

3) Mengambil Tindakan Korektif

Dalam mengambil tindakan korektif pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin melakukan pertemuan dan rapat yang dilakukan setiap sebulan sekali dimaksudkan untuk mengevaluasi strategi yang selama ini dipilih dan terapkan apakah masih tetap digunakan atau harus dimodifikasi. Pertemuan dan rapat yang dilakukan tersebut juga bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengambil tindakan korektif terhadap setiap permasalahan yang terjadi. Kemudian hasil dari pengambilan tindakan korektif tersebut diimplementasikan kembali dengan bentuk kebijakan atau strategi baru yang ditetapkan dengan penuh pertimbangan dan disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan saat ini.

Menurut peneliti evaluasi strategi di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sudah sesuai dengan teori manajemen strategi dimana evaluasi strategi yang merupakan tahap akhir dari manajemen strategi sudah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin hal ini dapat diketahui

dari adanya tindakan pondok pesantren dalam meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini yang bertujuan untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang secara konstan dapat berubah sehingga mempengaruhi posisi pondok pesantren. Dengan peninjauan ulang terhadap faktor eksternal dan internal pihak pondok pesantren dapat menentukan strategi dan kebijakan yang tepat. Kemudian pihak pondok pesantren juga telah melakukan pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi yang dicapai oleh pondok pesantren, dan pihak pondok pesantren juga telah mengambil tindakan korektif yang bertujuan untuk memodifikasi strategi yang tidak berjalan sesuai dengan harapan dan menentukan kebijakan yang tepat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

d. **Tingkatan Manajemen di Pondok Pesantren Hafidzul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin**

Sebagai lembaga pendidikan ilmu Qur'an yang bersistem yayasan maka tingkatan manajemen di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin berlingkup kecil dimana untuk manajemen tingkat atas atau Top management dipegang oleh ketua yayasan, wakil I dan wakil II yang memiliki tanggung jawab, otoritas dan wewenang maksimum dalam mengendalikan pondok pesantren. Kemudian untuk manajemen tingkat menengah atau Middle management dipegang oleh pembina (pimpinan) dan wakil pembina yang bertanggung jawab

untuk melaksanakan rencana dan kebijakan yang ditetapkan oleh ketua yayasan yang memiliki kedudukan sebagai manajemen tingkat atas serta bertindak sebagai penghubung antara manajemen tingkat atas atau ketua yayasan dan manajemen tingkat bawah atau para divisi. Dan untuk bagian operasional atau Lower management dipegang oleh para divisi atau ketua bidang yang bertanggung jawab atas operasional.

Menurut peneliti tingkatan manajemen di pondok pesantren Hafizul Qur'an Al-Ihsan Banjarmasin sudah sesuai dengan teori tingkatan manajemen atau penentu strategi. Meskipun lingkungannya tidak seluas perusahaan pada umumnya namun sudah memuat semua tingkatan manajemen mulai dari manajemen tingkat atas atau Top management, manajemen tingkat menengah atau Middle management dan bagian operasional atau Lower management. Mengingat pondok pesantren ini bersistem yayasan sehingga untuk manajemen tingkat atas atau Top management dipegang oleh ketua yayasan, wakil I dan wakil II, untuk manajemen tingkat menengah atau Middle management dipegang oleh pembina (pimpinan) dan wakil pembina, dan untuk bagian operasional atau Lower management dipegang oleh para divisi atau ketua bidang.