

**MANAJEMEN STRATEGIS PENGEMBANGAN DAKWAH
PADA YAYASAN MIFTAHUL ULUM AL YASINI PASURUAN**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial (S. Sos)



Oleh :

SYUKRON NAJIB
B94215041

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

2019

**LEMBAR PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN
OTENTISITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SYUKRON NAJIB

NIM : B94215041

Jurusan/Prodi : Dakwah / Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

MANAJEMEN STRATEGIS PENGEMBANGAN DAKWAH PADA
YAYASAN MIFTAHUL ULUM AL YASINI PASURUAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA) Surabaya batal saya terima.

Surabaya, 14 Januari 2019

Yang membuat pernyataan



SYUKRON NAJIB

B94215041

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : SYUKRON NAJIB

NIM : B94215041

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Program Studi : Manajemen Dakwah

Konsentrasi : Manajemen Kelembagaan

Judul : Manajemen Strategis Pengembangan Dakwah pada Yayasan
Miftahul Ulum Al Yasini Pasuruan

Skripsi ini telah diuji dan disetujui oleh dosen pembimbing

Surabaya, 14 Januari 2019

Pembimbing,


Airlangga Bramayudha, MM

NIP: 197912142011011005

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh **Syukron Najib** telah diujikan dan dapat dipertahankan di depan

Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 4 Februari 2019

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Dekan



Dr. H. Abd. Halim, M. Ag.

NIP. 19630725 199103 1 003

Penguji I

Airlangga Bramavudha, MM

NIP. 19791214 201101 1 005

Penguji II

Ahmad Khairul Hakim, M. Si

NIP. 19751230 200312 1 001

Penguji III

Dra. Imas Macsaroh, Dip.I.M-Lib.,M.Lib.,Ph.D.

NIP. 19660514 199203 2 001

Penguji IV

Bambang Subandi, M. Ag

NIP. 19740303 200003 1 001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SYUKRON NAJIB
NIM : B94215041
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : syukron1201@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Manajemen Strategis Pengembangan Dakwah pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini

Pasuruan

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 8 Februari 2019

Penulis

(SYUKRON NAJIB)

Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini merupakan yayasan dengan ciri kombinasi yang berhasiat ganda. Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dapat meramu unsur "jasad" dan "ruh" dengan memadukan unsur salaf dan modern. Metode salafiyah diterapkan dengan mengkaji kitab-kitab kuning, baik di madrasah dengan sistem klasikal maupun pengajian wetonan. Sedangkan, metode modern dengan menyelenggarakan pendidikan agama dan umum berdasarkan kurikulum DEPAG dan DEPDIKNAS.

Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran menerapkan sistem *fullday school*. Santri yang menempuh pendidikan di sekolah formal pagi diharuskan masuk sekolah sore di Madrasah Salafiyah, Madrasah Diniyah atau mengikuti kelas Takhasus Diniyah. Selain itu, santri harus mengikuti kursus bahasa asing pada malam hari. Hal ini diterapkan, agar santri mendapatkan pendidikan terpadu antara umum dan agama sesuai dengan cita-cita yayasan. Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini memiliki cita-cita untuk mencetak kader ulama yang berwawasan global dan intelektual yang bermoral.

Peneliti tertarik meneliti Manajemen Strategis Pengembangan Dakwah pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dikarenakan dua hal. *Pertama*, yayasan ini berkembang pesat dari tahun ke tahunnya. *Kedua*, yayasan ini mempunyai strategi pengembangan dakwah untuk mengatasi masalah seiring dengan perkembangan zaman.

Pada kenyataannya, Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dipimpin oleh orang yang menjadi pengajar di lembaga pendidikannya. Hal itu memiliki

manfaat penelitian. Kemudian penulis mengemukakan definisi konsep yang meliputi tinjauan manajemen strategis, tinjauan pengembangan dakwah, dan faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi pengembangan dakwah. Setelah itu, penulis mengemukakan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN TEORETIK

Pada bab ini, penulis mengemukakan mengenai penelitian terdahulu yang relevan yang diambil dari empat jurnal penelitian. Setelah itu, penulis mengemukakan kerangka teori yang meliputi definisi manajemen, komponen strategi, manajemen strategis, pengertian dakwah, pengertian pengembangan, ayat Al Qur'an yang berkaitan dengan pengembangan dakwah, prinsip manajemen, dan faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen strategis pengembangan dakwah.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, penulis menguraikan mengenai pendekatan dan jenis penelitian yaitu pendekatan kualitatif deskriptif. Setelah itu, penulis menguraikan lokasi penelitian yaitu di Desa Sambisirah Kecamatan Wonorejo Pasuruan. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer dan data sekunder. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumen. Kemudian, peneliti memaparkan tahap penelitian yang berisi tentang tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumen. Setelah itu, penulis mengemukakan teknik validitas data penelitian yaitu dengan teknik triangulasi

Ghoni. Pada mulanya kegiatan pesantren berbentuk pengajian kalongan bertempat di musholla diikuti santri yang mukim maupun masyarakat santri disekitar pesantren. Pada tahun 1951 KH Yasin Abdul Ghoni wafat sehingga kepemimpinan pesantren dikendalikan oleh Ibu Nyai Chusna. Dengan penuh keteladanan dan kesabaran yang tinggi, pesantren terus menunjukkan eksistensinya sehingga para santri dengan istiqomah dapat belajar dan mengembangkan diri melalui pemahaman agama dan kecakapan serta ketrampilan hidup. Berita wafatnya Mbah Yasin memaksa KH Imron Fatchullah untuk pulang nyantri dari Pondok Pesantren Sidogiri dan segera membantu Nyai Chusna mengurus Pesantren Al-Yasini dan mengajar kitab kepada santri dengan dibantu kakaknya yaitu Kiai Aji Nuryasin.

Dua tahun berikutnya yakni tahun 1953 pesantren dipimpin oleh putera bungsu beliau bernama KH. Imron Fatchullah, Di bawah kepemimpinan KH Imron Fatchullah, pesantren mulai mengembangkan pendidikan formal melalui jalur pendidikan Madrasah Diniyah kurikulum pesantren. Di bawah kepemimpinan KH. Imron Fatchullah (wafat 30 Agustus 2003), pesantren ini mulai menunjukkan gairah pendidikan menatap masa depan. Para santri mulai berdatangan dari berbagai daerah. Pada tahun 1963 didirikan pondok pesantren puteri, menyusul pada 1980 berdiri pondok pesantren putera. Untuk memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat dan keberlangsungan kaderisasi kepemimpinan pesantren, maka pada 1984 pesantren mendirikan Madrasah Muallimat. Pada masa kepemimpinan KH Imron Fatchullah, beliau banyak memberikan

pendidikan tentang leadership dan kemandirian kepada para santri serta pola pengembangan pesantren kepada generasi calon penerus majlis keluarga untuk mengembangkan pesantren dengan menanamkan disiplin, bekerja keras dan ikhlas termasuk kepada KH A Mujib Imron, SH yang saat itu secara istiqomah bersama Alm. KH M Ali Ridlo mendampingi kepemimpinan KH Imron Fatchullah makin menguat sehingga penyelenggara pesantren dan pendidikan formal terus berupaya memenuhi kebutuhan peserta didik dan santri baik kebutuhan fisik dan sarana gedung maupun infrastruktur yang lain. Seiring dengan usia Ayahanda yang makin tua maka pada tahun 1990 estafet kepemimpinan pondok pesantren diamanatkan KH. A. Mujib Imron, SH (saat itu menjabat Ketua PCNU Kab. Pasuruan) Di bawah kepemimpinan Gus Mujib bersama KH. M. Ali Ridlo (Alm) beserta ke empat saudaranya (Dr.Ir.H. Achmad Fuadi, M.Si., Hj. Masluchah, Hj. Chanifah dan Hj. Ilvi Nurdiana, M.Si), Pesantren Al-Yasini terus berkembang pesat. Pada tahun 2005 Jumlah siswa dan santri mencapai 2.178 anak, mereka datang dari berbagai daerah di Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa sehingga kiprah pesantren semakin dikenal secara meluas. Kemudian pada 1992 pondok pesantren memantapkan diri dan makin tegak secara kelembagaan ketika dinaungi oleh Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini Akta Notaris Nomor: 10/1992 tanggal 30 April 1992 a.n. Ny. Sri Budi Utami, SH. Didalam naungan Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini maka pondok pesantren melengkapi diri dengan mendirikan lembaga pendidikan formal di bawah kendali mutu DEPAG dan DEPDIKNAS yang terdiri dari

TK, SD Islam, SMP, MTs, MA, MAK & SMK dan pendidikan nonformal (Madrasah Salafiyah, Diniyah & Lembaga Tahassus) serta semua lembaga pendukung pendidikan Al-Yasini. Pada tahun pelajaran 2006-2007 telah berdiri SMKN di lingkungan pesantren.

Langkah pondok pesantren di bawah kepemimpinan Gus Mujib makin kokoh tatkala Menteri Agama RI, H. Maftuh Basyuni berkenan meresmikan pondok pesantren sebagai Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini pada 4 Juli 2004. Sejak diproklamirkan sebagai Pesantren Terpadu, tingkat kepercayaan masyarakat makin menguat sehingga penyelenggara pesantren dan pendidikan formal terus berupaya memenuhi kebutuhan peserta didik dan santri baik kebutuhan fisik dan sarana gedung maupun infrastruktur yang lain. Kini Pondok Pesantren telah memiliki santri mukim 2.670 dari total santri 4.251 yang tersebar di berbagai lembaga formal (SDI, SMPU, Mts, SMPN, MAN, SMA, SMK Kesehatan, SMKN, STAI & AKBID) dan non formal (RA/TK, MADIN dan SALAFIYAH), yang berasal dari berbagai daerah dari Jawa, Kalimantan Sumatra, Sulawesi, Bali dan Nusa Tenggara Barat. Sistem Pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu menitik beratkan kepada pendidikan keterpaduan antara Kurikulum Salafiyah dan Kurikulum Nasional. Sehingga santri lulusan Al-Yasini mempunyai kompetensi keilmuan dalam bidang agama khususnya dan juga kemampuan dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan keahlian.

Letak geografis adalah letak suatu daerah yang dilihat dari posisi daerah pada bola bumi dibandingkan dengan posisi daerah lainnya. Letak

Kelemahan dari yayasan mulai dari awal sampai saat ini adalah manajemen sentral. Menurut KSS, “*ketokohan Kyai Mujib seringkali dijadikan kekuatan. Justru kelemahannya disitu*”. Kemudian, kelemahan yang kedua adalah Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini diapit oleh pondok besar, yaitu Sidogiri dan Besuk. Oleh karena itu, diperlukan model yang berbeda untuk mengembangkan Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini.

Peluangnya adalah saya sekolah disini, alhamdulillah bisa membaca kitab, bisa membaca Al - Qur'an. Analisis SWOT tersebut juga dilakukan berdasarkan *progress report*. *Progress Report* ini merupakan program - program yang dijalankan oleh lembaga - lembaga yang berada dalam naungan yayasan. *Progress Report* ini dapat diketahui melalui masing - masing kepala lembaga, wakil kepala sekolahnya, siswa maupun orang tua siswa.

Analisis SWOT selalu diterapkan yayasan, karena apabila suatu program tidak diukur kekuatan, kelemahan, dan tantangannya maka yayasan akan mengalami kesulitan untuk menentukan arah yayasan kedepannya yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini.

c) Pemilihan Strategi

Setelah perusahaan melakukan analisis terhadap keadaan internal dan eksternal perusahaan, maka perusahaan perlu menentukan strategi yang akan diambil dari berbagai alternatif

Dari pemaparan ketiga responden di atas dapat dijelaskan, bahwa Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dalam menyiapkan kader da'i melakukan dengan beberapa cara. *Pertama*, Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengadakan pendidikan da'i - da'iyah. Pendidikan da'i - da'iyah pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini merupakan kegiatan ekstrakurikuler yang wajib diikuti santri. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap malam sehabis sholat isya' selain malam jum'at dan malam selasa. Kegiatan ini wajib diikuti oleh semua santri.

Namun, untuk rencana ke depannya akan dilaksanakan pada asrama masing - masing. Kegiatan ini tetap ada bingkai batasannya, yaitu akhlakul karimah. Hal tersebut disebabkan pesantren terpadu Al Yasini mengunggulkan tata krama sopan santunnya. Selain itu, alasan lainnya dikarenakan sehebat apapun seseorang bisa berbicara, namun tidak memiliki tata krama sopan santun, maka orang tersebut tidak ada nilainya. Pada saat itu bernama PILDAFA. PILDAFA merupakan singkatan dari pilihan dakwah favorit. Pada saat itu, juga terdapat kegiatan JAMUB. JAMUB merupakan singkatan dari Jam'iyah Mubhalighin. Kegiatan tersebut terdapat kontes atau lomba setiap minggunya bagi santri. Lombanya terkadang tingkat yayasan maupun tingkat kabupaten. Kegiatan tersebut juga membimbing santri dalam tiga sampai lima bahasa dalam berdakwah.

Dari pemaparan responden di atas dapat dijelaskan, bahwa majelis pengasuh yayasan mulai dari awal melakukan pengkaderan. Pengkaderan ini dilakukan pada putra putrinya mulai dari Mbah Yasin. Bukti pengkaderannya adalah anak laki - lakinya yang bernama Kyai Imron Fatchulloh. Kyai Imron Fatchulloh ini merupakan abahnya Gus Mujib. Kyai Imron disekolahkan di beberapa pesantren. Pesantren tersebut meliputi Pondok Sidogiri, Pondok Panji Sidoarjo, dan Pondok Lirboyo. Hal tersebut bertujuan untuk pengkaderan.

Menurut Ketua Yayasan, apabila putranya kyai tidak dikader di pesantren, maka ia tidak memiliki kesiapan dalam memimpin pesantren. Seorang pemimpin pengarus harus kuat dalam menghadapi sesuatu. Oleh karena itu, pengkaderannya melalui disekolahkan di lembaga pendidikan atau kegiatan keorganisasian. Pada saat ini, Gus Mujib juga mengkader putra - putrinya disekolahkan di pesantren kemudian dikuliahkan. Kelima putra putrinya Gus Mujib di taruh di pesantren. Empat orang putranya di taruh pesantren Sidogiri. Kemudian, anak perempuannya di taruh di pesantren Salafiyah di Ploso, Kediri.

Berbeda pendapat dengan KSS dan KP yang memberikan penjelasan, bahwa pada saat ini pengkaderan da'i penerus pesantren dengan mengadakan INSANI. Kegiatan ini bertujuan untuk pengkaderan Al Yasini. INSANI merupakan singkatan dari

mendirikan lembaga, para pemimpin yayasan pada saat itu berziarah ke wali lima Pasuruan untuk bermunajat pada Allah SWT. Masyarakat sekarang ini menginginkan keterpaduan antara pendidikan formal dan pendidikan nonformalnya atau pesantrennya harus sama - sama dapat. Oleh karena itu, Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini tersebut bisa besar seperti saat ini dikarenakan ada pondoknya dan lembaga formalnya.

Setiap lembaga itu memiliki ide atau gagasan yang bertujuan untuk menerobos sampai tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional atau bahkan dunia internasional, seperti pertukaran pelajar ke luar negeri.

KSM memberikan penjelasan yang lebih spesifik, yaitu semua hal besar tersebut berasal dari hal yang terkecil. Proses awalnya yayasan hanya mendirikan satu lembaga, kemudian terus berkembang dan dikelola secara profesional oleh yayasan. Kemudian, menurut KSM, kalau dakwah itu terdapat dua jenis yaitu dakwah kultural dan dakwah struktural. Menurutnya, awalnya yaitu mendirikan satu lembaga kemudian ditangani secara profesional. Setelah itu, berkembang melalui penambahan lembaga yang lain. Selain itu, yayasan perlu memperhatikan aspirasi masyarakat dan melihat perkembangan masyarakat pada saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kelima informan dapat ditemukan, bahwa banyak tujuan yang ingin dicapai oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini. Kebanyakan tujuan yang dicapai yayasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I dan II ditemukan, bahwa penilaian strategi yang dilakukan terhadap perkembangannya ini kembali kepada Gus Mujib. Hal ini disebabkan, karena segala kegiatan atau strategi yang akan dijalankan yayasan harus mendapatkan *acc* dari Gus Mujib walaupun keputusan tersebut berdasarkan keputusan bersama dalam rapat yayasan.

Sedangkan menurut teori *Pengantar Manajemen*, bahwa sebelum strategi disusun, perlu ditanyakan terlebih dahulu apakah memang penyusunan strategi, baik strategi baru maupun perubahan strategi perlu untuk dilakukan ataukah tidak. Hal ini terkait dengan apakah strategi yang akan dilakukan memang sesuai dengan tuntutan perubahan di lingkungan ataukah sebaliknya, lebih baik mempertahankan strategi yang telah ada misalnya. Fase untuk menilai perlu tidaknya sebuah strategi disusun akan menjadi fase yang memakan waktu cukup lama, terutama jika dikaitkan dengan persoalan inersia dalam persaingan (*inertia of competition*). Inersia dalam persaingan adalah suatu kondisi dimana para anggota dalam organisasi sudah merasa puas dengan keadaan yang dialami perusahaan, sehingga merasa tidak perlu untuk melakukan perubahan strategi. Salah satu cara untuk menilai perlu tidaknya sebuah strategi baru adalah dengan menilai strategi yang sedang

Al Yasini diapit oleh pondok besar, yaitu Sidogiri dan Besuk. Oleh karena itu, diperlukan model yang berbeda untuk mengembangkan Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini.

Peluangnya adalah saya sekolah disini, alhamdulillah bisa membaca kitab, bisa membaca Al - Qur'an. Analisis SWOT tersebut juga dilakukan berdasarkan *progress report*. *Progress Report* ini merupakan program - program yang dijalankan oleh lembaga - lembaga yang berada dalam naungan yayasan. *Progress Report* ini dapat diketahui melalui masing - masing kepala lembaga, wakil kepala sekolahnya, siswa maupun orang tua siswa.

Analisis SWOT selalu diterapkan yayasan, karena apabila suatu program tidak diukur kekuatan, kelemahan, dan tantangannya maka yayasan akan mengalami kesulitan untuk menentukan arah yayasan kedepannya yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini. Hal ini seperti yang disampaikan oleh narasumber KY sebagai berikut;

“...kalau tidak di ukur kekuatan, kelemahan, tantangan... maka sulit kalau menentukan arah ke depannya dengan visi misi Al Yasini.” (KY, 1 Des 2018, Pukul 16.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I, III, dan IV ditemukan, bahwa setiap strategi atau kegiatan yang diadakan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini perlu dianalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya terlebih dahulu. Kekuatan yang paling menonjol pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini adalah

berbasis pondok pesantren terpadu. Selain itu, majelis pengasuh, pengurus yayasan, dan tenaga pendidik di yayasan sudah memiliki pendidikan yang tinggi. Kekuatan yang ketiga adalah masyarakat membutuhkan pendidikan formal dan pendidikan nonformal untuk anaknya.

Kelemahan dari yayasan mulai dari awal sampai saat ini adalah manajemen sentral. Kemudian, kelemahan yang kedua adalah Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini diapit oleh pondok besar, yaitu Sidogiri dan Besuk. Oleh karena itu, diperlukan model yang berbeda untuk mengembangkan Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini. Peluangnya adalah saya sekolah disini, alhamdulillah bisa membaca kitab, bisa membaca Al - Qur'an.

Analisis SWOT tersebut juga dilakukan berdasarkan *progress report*. Analisis SWOT diterapkan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini pada awal sebelum membuat kebijakan yakni pada saat tahun ajaran baru dalam program yayasan. Karena apabila suatu program tidak diukur kekuatan, kelemahan, dan tantangannya maka yayasan akan mengalami kesulitan untuk menentukan arah yayasan kedepannya yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini.

Sedangkan menurut teori "*Pengantar Manajemen*" karya Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, bahwa perusahaan perlu melakukan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sekaligus juga menganalisis peluang dan

bermunajat pada Allah SWT. Selain itu, strategi yang dipilih yayasan yaitu dengan menampung aspirasi masyarakat. Selain itu, strategi lain yang digunakan yaitu pengelolaan yayasan secara profesional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I, II, III, IV, dan V, ditemukan bahwa Yayasan Miftahul Ulum memiliki beberapa strategi mulai awal berdirinya hingga sekarang. Strategi tersebut diharapkan mampu menjadi daya tarik pada masyarakat dan tidak lepas dari nilai atau keunggulan yayasan.

Strategi - strategi tersebut antara lain; *Pertama*, pemimpin Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengumpulkan tokoh dan mengenalkan para tokoh bahwa yayasan akan mendirikan sebuah lembaga. *Kedua*, strategi yayasan dalam perekrutan santri. *Ketiga*, kegiatan pengiriman para guru - guru ke SD atau MI untuk mengisi pesantren ramadhan. *Keempat*, strategi yang tidak lepas dari ketokohan Gus Mujib dan tokoh yang lain. *Kelima*, strategi do'a dari masyayih. *Keenam*, strategi peningkatan prestasi yayasan. *Ketujuh*, kegiatan pengiriman guru tugas dan siswa - siswi SLTA yang kelas 3. *Kedelapan*, strategi persaingan baik antar lembaga di dalam naungan yayasan maupun persaingan dengan lembaga yang berada di luar yayasan. *Kesembilan*, khataman keliling. *Kesepuluh*, pengiriman hewan qurban saat hari raya Idul Adha. *Kesebelas*, ziarah wali lima Pasuruan. Banyak strategi yang digunakan oleh

Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini Pasuruan memiliki beberapa cara tersendiri dalam mengkader da'i dan mengkader penerus ponpesnya.

(1)Penyiapan kader da'i

Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini dalam menyiapkan kader da'i melakukan dengan beberapa cara. *Pertama*, Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengadakan pendidikan da'i - da'iyah. Pendidikan da'i - da'iyah pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini merupakan kegiatan ekstrakurikuler yang wajib diikuti santri. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap malam sehabis sholat isya' selain malam jum'at dan malam selasa. Kegiatan ini wajib diikuti oleh semua santri.

Namun, untuk rencana ke depannya akan dilaksanakan pada asrama masing - masing. Kegiatan ini tetap ada bingkai batasannya, yaitu akhlakul karimah. Hal tersebut disebabkan pesantren terpadu Al Yasini mengunggulkan tata krama sopan santunnya. Selain itu, alasan lainnya dikarenakan sehebat apapun seseorang bisa berbicara, namun tidak memiliki tata krama sopan santun, maka orang tersebut tidak ada nilainya. Pada saat itu bernama PILDAFA. PILDAFA merupakan singkatan dari pilihan dakwah favorit.

Pada saat itu, juga terdapat kegiatan JAMUB. JAMUB merupakan singkatan dari Jam'iyah Mubhalighin. Kegiatan

laki - lakinya yang bernama Kyai Imron Fatchulloh. Kyai Imron Fatchulloh ini merupakan abahnya Gus Mujib. Kyai Imron disekolahkan di beberapa pesantren. Pesantren tersebut meliputi Pondok Sidogiri, Pondok Panji Sidoarjo, dan Pondok Lirboyo. Hal tersebut bertujuan untuk pengkaderan.

Menurut Ketua Yayasan, apabila putranya kyai tidak dikader di pesantren, maka ia tidak memiliki kesiapan dalam memimpin pesantren. Seorang pemimpin pengarus harus kuat dalam menghadapi sesuatu. Oleh karena itu, pengkaderannya melalui disekolahkan di lembaga pendidikan atau kegiatan keorganisasian. Hal ini seperti yang disampaikan oleh narasumber KY sebagai berikut;

“Semua anaknya ditaruh di pondok pesantren. Biar generasi selanjutnya bisa memimpin pesantren. Kalau kadernya tidak dipondokkan yaa tidak bisa melanjutkan pesantren. Karena seorang pimpinan pengasuh itu harus mantap, harus kuat. ...Setelah pesantren, lalu sekolah kemudian di kuliahkan..”
(KY, 1 Des 2018, Pukul 16.30 WIB)

Pada saat ini, Gus Mujib juga mengkader putra - putrinya disekolahkan di pesantren kemudian dikuliahkan. Kelima putra putrinya Gus Mujib di taruh di pesantren. Empat orang putranya di taruh pesantren Sidogiri. Kemudian, anak perempuannya di taruh di pesantren Salafiyah di Ploso, Kediri.

Pada saat ini pengkaderan da'i penerus pesantren dengan mengadakan INSANI. Kegiatan ini bertujuan untuk pengkaderan Al Yasini. INSANI merupakan singkatan dari Ikatan Santri Al Yasini. Pada INSANI, alumni dibekali. Oleh karena itu, alumni - alumni yang berada di INSANI merupakan orang pilihan. Intelektualnya pilihan dan kemauannya juga pilihan. Apabila sudah masuk INSANI, maka alumni tersebut sudah memiliki ikatan lahir dan batin. INSANI juga mengadakan pembekalan pada alumni yaitu melalui program mengaji Ahad Pon. Penceramahnya adalah Gus Mujib. Meskipun para alumni sudah lulus dari Al Yasini, maka tetap ada pembinaan dari yayasan. Di kampus UINSA, banyak alumni Al Yasini yang berjumlah ratusan.

Akan tetapi, KSM mengatakan bahwa banyak cara untuk pengkaderannya. Salah satunya adalah difasilitasi beasiswa. Selain itu, cara lainnya yaitu dengan diikutkan diklat dengan mendatangkan narasumber. Hal ini seperti yang disampaikan narasumber KSM sebagai berikut;

“Kadernya.. banyak cara ya.. diantaranya ada yang di fasilitasi beasiswa. Kemudian diikutkan diklat, mendatangkan narasumber, itu taktik.” (KSM, 3 Desember 2018, Pukul 10.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I, II, III, IV, dan V ditemukan, bahwa majelis pengasuh dalam

mengkader putra putrinya dengan disekolahkan di pesantren. Setelah itu, dikuliahkan di universitas. Hal tersebut bisa dilihat dari putra-putrinya Gus Mujib. Kelima putra putrinya Gus Mujib di taruh di pesantren. Empat orang putranya di taruh pesantren Sidogiri. Kemudian, anak perempuannya di taruh di pesantren Salafiyah di Ploso, Kediri. Selain itu, cara lain pengkaderan penerus ponpes yaitu melalui INSANI. Meskipun sudah menjadi alumni, namun tetap ada pembinaan dari yayasan. Cara lainnya yaitu dengan memberikan fasilitas beasiswa dan mengikutkan diklat.

Sedangkan menurut teori "*Manajemen Dakwah*" karya M. Munir dan Wahyu Ilahi, bahwa proses pengembangan merupakan sebuah usaha jangka panjang yang didukung oleh manajemen puncak untuk memperbaiki proses pemecahan masalah dan pembaruan organisasi, terutama lewat diagnosis yang lebih efektif dan hasil kerja sama serta manajemen budaya organisasi dengan menekankan khusus pada tim kerja formal, tim sementara, dan budaya antarkelompok dengan bantuan seorang fasilitator konsultan yang menggunakan teori dan teknologi mengenai penerapan ilmu tingkah laku termasuk penelitian dan penerapan. Secara individual, proses pengembangan yang berorientasi kepada perilaku para da'i memiliki sejumlah keuntungan potensial dalam proses

Sebagaimana santri dan kyai. Kita sebagai pengurus yayasan sebagai santrinya kyai. Apabila sifatnya mendesak, maka pengurus yayasan langsung mendatangi kyai. Akan tetapi, hal tersebut tidak lepas dari pertimbangan masukan dari bawahan. Kalau pengurus yayasan tersebut sepakat dengan apa yang disampaikan oleh kyai. Hal itu dikarenakan pengurus yayasan merupakan santrinya kyai. Hal itulah yang menjadikan ciri khas santri yaitu *sami'na wa'atokna* atau dengan kata lain apa yang dihawuhkan kyai, santri hanya sepakat untuk mengikutinya. Hal tersebut dikarenakan kyai tidak mungkin untuk menyesatkan santrinya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh narasumber KSS sebagai berikut;

“...sebagai santri dan kyai. dan kita ini santrinya kyai. biasanya kalau sifatnya itu mendesak, biasanya sifatnya langsung ke kyai. Jadi sifatnya seperti itu.. Tapi.. tetap dengan mempertimbangkan masukan dari bawah. Kalau sepakat dari bawah langsung biasanya, apa yang disampaikan kyai itu biasanya.. yaa disepakati. Karena kita itu santrinya kyai. Jadi, ciri - ciri santri itu *sami'na wa'atokna* atau apa yang dihawuhkan kyai manut saja. Karena tidak mungkin kyai menyesatkan.” (KSM, 3 Des 2018, Pukul 09.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I, II, III, dan IV ditemukan, bahwa setiap keputusan atau strategi yang telah ditentukan terkadang memiliki kelemahan setelah berjalan pelaksanaannya. Ketika hal tersebut terjadi, maka perlu dirapatkan dan diputuskan dalam forum rapat pengurus yayasan. Akan tetapi, ketika semua pengurus yayasan dikumpulkan dalam rapat musyawarah, namun *ending*-nya atau keputusan terakhirnya dihaturkan ke Gus Mujib. Ketika Gus Mujib meralat keputusan, maka hal tersebut tidak dilaksanakan maupun dijalankan oleh pengurus yayasan.

Beberapa lembaga di Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengembangkan sistem *teamwork* dalam bekerja. Karena dengan adanya *teamwork*, kegiatan terlaksana dengan baik. Peneliti mengamati salah satu lembaga yayasan yaitu SMA Excellent Al Yasini. Dimana di lembaga tersebut manajemennya bagus. Pada lembaga tersebut, setiap hari kamis diadakan rapat para pimpinan atau manajer. Dalam rapat tersebut, diadakan diskusi untuk membahas apabila terdapat hambatan, bagaimana solusi untuk mengatasinya. Apabila dalam rapat tersebut tidak berhasil menemukan solusi, maka lembaga yang berada di naungan yayasan tersebut konsultasi ke atasan, yaitu konsultan pendidikan.

Apabila setelah konsultasi pada konsultan yayasan tidak berhasil menemukan solusi, maka konsultasi pada yayasan. Hal itu dikarenakan pengurus yayasan merupakan santrinya kyai. Hal itulah yang menjadikan ciri khas santri yaitu *sami'na wa 'atokna* atau dengan kata lain apa yang dikehendaki kyai, santri hanya sepakat untuk mengikutinya. Oleh karena itu, pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini *ending*-nya pada Gus Mujib.

Menurut teori proses manajemen strategis, implementasi strategis terdiri dari dua bagian, yaitu administrasi dan pengendalian strategis. Peneliti menemukan administrasi yang dilaksanakan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini berupa pengarsipan berbentuk *soft file* dan *hard file*. Hal tersebut dilakukan guna mengantisipasi ketika salah satu file mengalami kerusakan atau hilang. Sedangkan, administrasi perencanaan keuangan, Yayasan Miftahul Ulum Al - Yasini Pasuruan menetapkan

pendidikan yang tinggi. Analisis SWOT diterapkan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini pada awal sebelum membuat kebijakan yakni pada saat tahun ajaran baru dalam program yayasan. Karena apabila suatu program tidak diukur kekuatan, kelemahan, dan tantangannya maka yayasan akan mengalami kesulitan untuk menentukan arah yayasan kedepannya yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini.

c) Pemilihan Strategi

Yayasan Miftahul Ulum memiliki beberapa strategi mulai awal berdirinya hingga sekarang. Strategi tersebut diharapkan mampu menjadi daya tarik pada masyarakat dan tidak lepas dari nilai atau keunggulan yayasan. Strategi-strategi tersebut antara lain; *Pertama*, pemimpin Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengumpulkan tokoh dan mengenalkan para tokoh bahwa yayasan akan mendirikan sebuah lembaga.

Kedua, strategi yayasan dalam perekrutan santri. *Ketiga*, kegiatan pengiriman para guru - guru ke SD atau MI untuk mengisi pesantren ramadhan. *Keempat*, strategi yang tidak lepas dari ketokohan Gus Mujib dan tokoh yang lain. *Kelima*, strategi do'a dari masyayih. *Keenam*, strategi peningkatan prestasi yayasan. *Ketujuh*, kegiatan pengiriman guru tugas dan siswa - siswi SLTA yang kelas 3. *Kedelapan*, strategi persaingan baik antar lembaga di dalam naungan yayasan maupun persaingan dengan lembaga yang

(2) Penyiapan kader penerus ponpes

Majelis pengasuh dalam mengkader putra putrinya dengan disekolahkan di pesantren. Setelah itu, dikuliahkan di universitas. Hal tersebut bisa dilihat dari putra - putrinya Gus Mujib. Kelima putra putrinya Gus Mujib di taruh di pesantren. Empat orang putranya di taruh pesantren Sidogiri. Kemudian, anak perempuannya di taruh di pesantren Salafiyah di Ploso, Kediri. Selain itu, cara lain pengkaderan penerus ponpes yaitu melalui INSANI. Meskipun sudah menjadi alumni, namun tetap ada pembinaan dari yayasan. Cara lainnya yaitu dengan memberikan fasilitas beasiswa dan mengikutkan diklat.

b. Implementasi Strategis

Setiap keputusan atau strategi yang telah ditentukan terkadang memiliki kelemahan setelah berjalan pelaksanaannya. Ketika hal tersebut terjadi, maka perlu dirapatkan dan diputuskan dalam forum rapat pengurus yayasan. Akan tetapi, ketika semua pengurus yayasan dikumpulkan dalam rapat musyawarah, namun *ending*-nya atau keputusan terakhirnya diaturkan ke Gus Mujib. Ketika Gus Mujib meralat keputusan, maka hal tersebut tidak dilaksanakan maupun dijalankan oleh pengurus yayasan.

Beberapa lembaga di Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini mengembangkan sistem *teamwork* dalam bekerja. Karena dengan adanya

teamwork, kegiatan terlaksana dengan baik. Peneliti mengamati salah satu lembaga yayasan yaitu SMA Excellent Al Yasini. Dimana di lembaga tersebut manajemennya bagus. Pada lembaga tersebut, setiap hari kamis diadakan rapat para pimpinan atau manajer. Dalam rapat tersebut, diadakan diskusi untuk membahas apabila terdapat hambatan, bagaimana solusi untuk mengatasinya. Apabila dalam rapat tersebut tidak berhasil menemukan solusi, maka lembaga yang berada di naungan yayasan tersebut konsultasi ke atasan, yaitu konsultan pendidikan.

Apabila setelah konsultasi pada konsultan yayasan tidak berhasil menemukan solusi, maka konsultasi pada yayasan. Hal itu dikarenakan pengurus yayasan merupakan santrinya kyai. Hal itulah yang menjadikan ciri khas santri yaitu *sami'na wa 'atokna* atau dengan kata lain apa yang didhawuhkan kyai, santri hanya sepakat untuk mengikutinya. Oleh karena itu, pada Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini *ending*-nya pada Gus Mujib.

Menurut teori proses manajemen strategis, implementasi strategis terdiri dari dua bagian, yaitu administrasi dan pengendalian strategis. Peneliti menemukan administrasi yang dilaksanakan oleh Yayasan Miftahul Ulum Al Yasini berupa pengarsipan berbentuk *soft file* dan *hard file*. Hal tersebut dilakukan guna mengantisipasi ketika salah satu file mengalami kerusakan atau hilang. Sedangkan, administrasi perencanaan keuangan, Yayasan Miftahul Ulum Al - Yasini Pasuruan menetapkan pembayaran bagi santri sebesar Rp 900.000,-. Selain itu, Yayasan

